

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



LUOVAAN ASiantuntijatyöhön soveltuvan
suoritusmittariston kehittämisen arviointi
tulospalkkauksen kannalta

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10698

Laskentatoimi
Pro Gradu –tutkielma
Alexandra Mavrakis
Kevät 2008

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 5 / 2 2008

hyväksytty arvosanalla hyvä, 60 p.

Tarkastajat:

KTT, Seppo Ikaheimo
KTT, Pentti Troberg

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Laskentatoimen tutkielma

Alexandra Mavrakis

LUOVAAN ASiantuntijatyöhön SOVELTUVAN SUORITUSMITTARISTON KEHITTÄMISEN ARVIOIMINEN TULOSPALKKAUKSEN KANNALTA

Tutkimuksen tavoitteet

Työn päätavoitteena oli tutkia luovan asiantuntijatyön mittaamiseen soveltuvan mittariston rakentamisen mahdollisuutta. Tavoitteena oli myös pohtia tällaisen mittariston tarpeellisuutta sekä sitä, millainen mittaristo (esim. sidosryhmämittaristo, KPI -mittaristo vai strategiamittaristo) olisi soveltuvin luovan asiantuntijatyön mittaamiseen. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin soveltamaan ”Intellectual Capital Management” – teorioiden pohjalta tutkimukseen soveltuvaa tietoa. Tutkimuksessa pyrittiin lisäksi selvittämään tulospalkkauksen perusteita ja arvioimaan case-yrityksessä käytössä olevaa tulospalkkausjärjestelmää.

Lähdeaineisto

Tutkimuksessa käytettiin asiantuntijatyöhön liittyvää lähdeaineistoa kotimaisista sekä ulkomaisista lähteistä. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty lähdemateriaalina kirjallisuutta mittaristoista sekä erilaisista aineettoman pääoman eristä. Tutkimuksessa hyödynnetään case-yrityksen sisäisiä materiaaleja palkkiojärjestelmästä sekä niihin liittyvistä muista materiaaleista.

Tulokset

Tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että luovaan asiantuntijatyöhön on mahdollista rakentaa soveltuva mittaristo. Mittariston rakentaminen on mahdollista silloin, kuin tiedetään tarkasti mitä halutaan mitata ja minkälaisia tuloksia halutaan saada. Mittariston tarpeellisuutta pohdittiin tutkimuksessa niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että erityisesti asiantuntijatyöhön nojaavassa yrityksessä usein yrityksen avaintekijänä onkin asiantuntijatyö ja laadukkuus. Yrityksen avaintekijöitä on kyettävä mittaamaan oikein. Tutkimuksessa pohdittiin mahdollisen suunniteltavan mittariston mallia. Tutkituista mittaristomalleista parhaiten asiantuntijatyön mittauksen erikoispiirteet huomioi KPI-mittaristo yhdistettynä sidosryhmämittaristoon. Tutkimuksen tuloksena case-yrityksessä käytössä olevan tulospalkkausjärjestelmän arvioinnista voidaan esittää järjestelmän olevan riittämätön täyttääkseen järjestelmälle asetetut tavoitteet. Tähän tulokseen päästiin tutkimalla muun muassa järjestelmän tavoitteita ja itse järjestelmää. Lisäksi havaittiin, että vaikka tulospalkkausjärjestelmä onkin hyvin pitkälle toimiva, tarvitsee yrityksen lopullinen tulospalkkion maksamisen määräytymisprosessi vielä hiomista vastatakseen palkkiojärjestelmän tarkoitusta.

Avainsanat

Asiantuntijatyö, menestystekijät, älyllinen pääoma, mittaristo, tulospalkkaus, motivaatio

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	5
1.3 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät.....	6
2 MITTARIT.....	8
2.1 Mittareiden määrittäminen.....	9
2.2 Mittareiden johtaminen.....	10
2.3 Mittareiden valinta.....	11
2.4 Mittareiden tehtävät.....	12
2.5 Mittareiden hyödyt.....	12
2.6 Mittareiden ongelmat.....	13
3 MITTARISTOT.....	15
3.1 Mittaristojen jako.....	15
3.2 Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo.....	16
3.2.1 Balanced Scorecardin näkökulmat.....	18
3.3 Scandia Navigator.....	21
3.3.1 Scandia Navigatorin rakenne.....	21
3.3.2 Scandia Navigatorin tehtävät.....	22
3.4 Intangible Assets Monitor.....	23
3.5 Skill-Related Pay System - Taitoihin perustuva palkkiojärjestelmä.....	25
3.6 Intellectual Capital System – Älyllisen pääoman järjestelmä.....	31
3.7 Mittariston kehittäminen.....	33
3.7.1 Mittariston suunnitteluprosessin aloittaminen.....	33
3.7.2 Mittariston suunnittelun vaiheet.....	35
3.8 Yhteenveto.....	40
4 ASiantuntijatyö JA SEN MITTAAMINEN.....	43
4.1 Älyllinen pääoma.....	44
4.1.1 Inhimillinen pääoma.....	47
4.1.2 Rakennepääoma.....	50
4.2 Osaaminen.....	52
4.3 Asiantuntijaorganisaation menestystekijät.....	55
4.3.1 Menestystekijöiden luokittelu.....	55
4.3.2 Menestystekijöiden valinta.....	56
4.4 Asiantuntijaorganisaation suorituskyky.....	57
4.5 Suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa.....	58
4.6 Yhteenveto.....	59
5 TULOSPALKKAUS.....	60
5.1 Palkitsemisstrategia.....	61
5.2 Palkitsemisjärjestelmä.....	63
5.3 Tulospalkkaus prosessina.....	65
5.4 Palkitsemismuodot.....	66
5.5 Palkitsemisen yhteys henkilön motivoimiseen.....	68
5.6 Yhteenveto.....	70
6 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	71
7 CASE-YRITYKSEN ASiantuntijatyön MITTAUS.....	74
7.1 Case-yritys.....	74
7.2 Palkitsemisstrategia ja – järjestelmä case-yrityksessä.....	74
7.2.1 Case-yrityksessä käytössä olevat asiantuntijan suoriutumisen mittauksen järjestelmät.....	75
7.3. Esimerkkejä työntekijän palkitsemisprosessista.....	80
7.4 Case-yrityksen palkkiojärjestelmän arviointi.....	81
7.5 Keskustelua.....	84

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	86
8.1 Yhteenveto	86
8.2. Tutkimustulokset	88
8.3 Tutkimuksen johtopäätökset.....	89
8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	90
LÄHTEET	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LIITTEET	95
Liite 1: Käsitteitä.....	95
Liite 2: Esimerkki palkitsemisstrategiasta.....	98
Liite 3: Palautelomake / case-yritys.....	100
Liite 4: Tavoitepalkkiolomake/ Tulokortti Case-yritys	102

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Automyyjän suoritusta on suhteellisen yksinkertaista arvioida. Tulokset ovat selkeästi nähtävillä euromääräisesti ja suoriutumisesta on helppo palkita. Luovan työn kohdalla ei pystytä selkeästi sanomaan, milloin työn lopputulos on hyvää. Lehti- ja media-aloilla voidaan palkkaukseen liittää iän ja kokemuksen mukaan lisiä, mutta kummassakaan tapauksessa ei ole suoranaisesti kyse työstä suoriutumisen perusteella laskettu ansio. Samoin on asiantuntijatyön osalla. Yrityksen palkkaama konsultti voi kehittää yrityksen toimintatapoja ja näin mahdollistaa yrityksen paremman tuloksen mutta voidaanko konsultin työstä osoittaa ne tietyt avain-asiat, jotka ovat johtaneet yrityksen parempaan menestykseen?

Asiantuntijatyö on työtä, joka vaatii jonkin asian hallitsemista tasolla, jota ei saavuteta ilman opiskelua ja työtä. Asiantuntijatyötä tekevät mm. tilintarkastajat. Luova asiantuntijatyö on työtä, jossa ei ole selkeitä kaavoja ja rutiineja ja työ vaatii tietyn asian hallitsemisen lisäksi luovuutta haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Tällaisia töitä tekevät muun muassa johtotason työntekijät, yrityskauppa-analyytikot sekä lehtien toimituspäälliköt.

Luovaa asiantuntijatyön mittaamisen vaikeutta lisää henkilöiden toimenkuvien ja arvioitavien taitojen laaja kirjo. Täytyy kyetä määrittelemään mitä kaikkea tulee arvioida, jotta lopputulos voi tuoda ongelmaan tarvittavan ratkaisun. Ittner ja Larcker (2004) mainitsevat vääränlaisen mittaamisen (väärin asioiden mittaamisen) olevan yksi yleisimmistä yritysten tekemistä virheistä yrityksen yrittäessä mitata muuta kuin taloudellista suorituskykyään.

Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 77) mukaan aineettomia menestystekijöitä on usein vaikea määritellä. Aineettomalle menestystekijälle tulee pyrkiä löytämään suora mittari, joka kuvaa sitä mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti. Aina ei kuitenkaan pystytä kehittämään toimivaa ja samalla kustannustehokasta mittaria. Tällöin voidaan kuitenkin tunnistaa yksi tai useampi välillinen menestystekijä, jolle suunnitellaan mittari. Koska aineettomia menestystekijöitä on vaikea mitata, kehitetyt mittarit eivät ole aina kovin toimivia. Esimerkiksi mittarin luotettavuus saattaa olla kyseenalainen ja sen käyttö voi olla kallista.

Lönnqvist (2004) esittelee aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen seuraavat mittariston kehittelyvaiheessa ilmenevät ongelmat: ”Sellaisten tietojärjestelmien integraatio, jotka tarjoavat dataa eri mittareille, näyttää luovan eniten ongelmia suunniteltaessa suorituskykymittaristoa. Toinen ongelma on havainnoinnin sekä mittausyksiköiden välisten linkkien luomisen vaikeus. Lisäksi ongelmana koetaan mittareiden tasapainottaminen.”

Lönnqvist (2004) esittelee lisäksi (perustuen tutkimukseen kolmessa suomalaisessa organisaatiossa) suurimmiksi syiksi mittauksen epäonnistumiselle mm. mittauskohteena olevien aineettomien menestystekijöiden mittaamisen vaikeuden. Lisäksi hän mainitsee, ettei tällaisille mittauskohteille kyetty suunnittelemaan hyvää mittaria. Näitä vaikeasti mitattavia asioita olivat mm. organisaation toimintojen tehokkuus, tiedon jakaminen sekä tiedonkulku. Hän lisää vielä näiden asioiden olevan hyvin immateriaalisia sekä määrittelemättömiä, mikä voi osittain selittää sen, miksi ne koettiin vaikeasti mitattaviksi.

Lönnqvist (2004) tiivistää case – yrityksissä koetut ongelmat yhdistäen ne aikaisempiin tutkimustuloksiin seuraavasti: ”Ensinnäkin, aineettomat menestystekijät ovat jo määritelmältään immateriaalisia sekä epämääräisiä, jonka vuoksi niiden muuntaminen mitattavaan muotoon on vaikeaa. Toiseksi, on mahdollista määritellä tekijä tarkemmin keskittymällä johonkin tiettyyn tekijän näkökulmaan, joka on helpommin mitattavissa. Kolmanneksi, subjektiiviset mittarit voivat todentaa aineettomat tekijät paremmin kuin objektiiviset mittarit mutta niiden suunnittelu ja käyttö vaatii taitoa ja resursseja. Neljänneksi, tietojärjestelmiä, jotka antavat tarvittavan datan, on harvemmin valmiiksi olemassa. Uuden tiedon keräys järjestelmän suunnittelu vaatii myös taitoa sekä resursseja.”

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Työn päätavoitteena on tutkia luovan työn mittaamiseen soveltuvan mittariston rakentamisen mahdollisuutta. Tavoitteena on myös pohtia tällaisen mittariston tarpeellisuutta sekä sitä, millainen mittaristo (esim. sidosryhmämittaristo, KPI -mittaristo vai strategiamittaristo) olisi soveltuvuin luovan työn mittaamiseen. Tutkimuksessa arvioidaan case-yrityksen kautta mittariston mallia sekä pyritään pohtimaan mittariston valintaa tulospalkkiojärjestelmän kautta. Lisäksi tutkimuksessa pyritään soveltamaan ”Intellectual Capital Management” – teorioiden pohjalta tutkimukseen soveltuvaa tietoa.

Tutkimus on rajattu käsittelemään luovan työn mittaamiseen soveltuvan mittariston kehittämisen mahdollisuutta yleisesti. Tutkimuksella ei pyritä saamaan selvyyttä yhden tietynlaisen yrityksen kannalta mahdollisesti luotavissa olevan mittariston malliin vaan tutkimuksesta poistetaan rajauksella yhteen yritykseen sidoksissa olevat piirteet, kuten yrityksen koko tai yrityksen toimiala, sekä muut yhteen tietynlaiseen yritykseen tai yhteen toimialaan liittyvät tekijät. Tutkimuksen empiria on rajattu yhteen case-yritykseen, jonka palkkiojärjestelmää arvioidaan olemassa olevien tulospalkkioteorioiden pohjalta.

1.3 Tutkimuksessa käytettävät metodit

Mittariston rakentamisen mahdollisuuden tutkiminen toteutetaan hyväksikäyttäen tietoja asiantuntijaorganisaatioissa käytettävistä metodeista mittaamisen osalta sekä pyrkimällä löytämään Intellectual Capital Management – teorioiden pohjalta tutkimukseen soveltuvia tietoja. Lähdetessä suunnittelemaan sekä rakentamaan mittaristoa tulee ensiksi selvittää yrityksen näkemys yrityksen kriittisistä menestystekijöistä.

Tutkimus tehdään osittain konstruktiivisena tutkimuksena, jossa lähdetään liikkeelle tosielämän havaitusta liikkeenjohdollisesta ongelmasta. Ongelmalla tulee olla myös tieteellistä mielenkiintoarvoa. Tällä tutkimuksella pyritään arvioimaan onko mahdollista luoda luovan asiantuntijatyön mittaamisen ongelmaan ratkaisukonstruktio, joka perustuu osittain olemassa olevaan liiketaloudelliseen tietämykseen ja osittain innovoivaan tutkimusprosessiin. Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä luomaan mahdollista mittaristoa eikä testaamaan kehitellyn ratkaisumallin toimivuutta käytännössä. Lukka & Tuomela (1998) mukaan ratkaisukonstruktion käytännön toimivuuden kannalta keskeisiä tunnusmerkkejä ovat sen relevanttius, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys.

Metodisesti mittariston rakennus tapahtuu syy-seurauslogiikkaa hyväksikäyttäen. Mittareiden johtaminen suoraan strategiasta edellä mainittua logiikkaa hyväksikäyttäen auttaa mittareiden lukumäärän pitämisessä mahdollisimman pienenä Malmin (2002) mukaan. Lisäksi Ittner ja Larcker (2004) mainitsevat havainneensa tutkimustensa pohjalta, että menestyneemmät yritykset ovat käyneet käsiksi ongelmaan mittareiden erillä oloon strategiasta valitsemalla suoritusmittarinsa syysuhteisten mallien (”arvoajurikarttojen” /Value Driver Maps) pohjalta.

Edelleen Ittnerin ja Larckerin mukaan siinä tapauksessa, etteivät yritykset pysty osoittamaan perustavia syy- ja seurausyhteyksiä, eivät ne pysty päättämään valitsemiensa mittareiden suhteellista merkitystä. Ellei näitä mittareita pystytä arvioimaan, käy vaikeaksi kohdentaa voimavaroja hyödyllisempään käyttöön tai suunnitella mielekästä kannustinjärjestelmää.

Konkreettisesti tutkimusta lähdetään tekemään selvittämällä jo olemassa olevien teorioiden pohjalta, kuinka luovaa asiantuntijatyötä on mahdollista mitata ja mitä parannuksia olemassa olevat metodit vaativat. Jotta voidaan saada selvyyttä luovan asiantuntijatyön mittaamiseen, tulee ensiksi määritellä asiantuntijatyö ja luovuus. Tämän jälkeen tulee selvittää erilaisille toiminnoille yrityksessä syy-seuraussuhteita johtamalla ne strategiasta. Tutkimuksen viimeisessä osassa (kappale 6) käydään läpi case-yrityksessä käytössä olevat asiantuntijatyön palkkiojärjestelmä sekä analysoidaan järjestelmää tutkimuksen muissa osioissa esitettyjen teorioiden kautta. Case-tutkimus tehdään tutkimalla esimerkin avulla case-yrityksen olemassa olevaa palkkiojärjestelmää erityisesti työntekijän kannalta. Tutkimus on kvalitatiivista ja aineistolähtöistä eli induktiivista.

2 MITTARIT

Hannula et al (2002, 131 - 132) esittelee listan erilaisista mittareista. Tutkijat jakavat mittarit menestystekijöiden pohjalta erilaisiin mittareihin. Esimerkiksi yrityksessä olevan monipuolisen osaamisen ja ammattilaisten suuren lukumäärän ollessa yrityksen menestystekijä, voi tällöin mittaamalla ammattilaisten koulutusvuosien määrää keskimäärin, ammattilaisten kyseiseen ammattiin käyttämien vuosien keskimäärää sekä työntekijöiden määrää tiettyä osaamista kohden olla käyttökelpoisia mittareita. Tutkijoiden laatima lista ei ole täydellinen eivätkä kirjoittajat halunneet pohtia kirjansa yhteydessä mittareiden paremmuutta (esim. validiteettia). Liitteessä esitelty lista on tehty siltä pohjalta, että he halusivat ainoastaan esittää esimerkkejä määritettyjen menestystekijöiden mittaustavoista. Mittareita on varmasti yhtä monta, kuin niiden käyttäjiäkin ja mittareiden diversiteetti on ehkä helpoin ymmärtää luokittelemalla mittarit.

Eräs tapa luokitella mittareita on jakaa mittarit suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 22). Kun mitattavaa asiaa ei jostain syystä voida mitata suoraan, voidaan mitata jotakin sellaista tekijää, jonka tiedetään liittyvän mitattavaan asiaan läheisesti, jolloin toisin sanoen mitataan välillisesti. Esimerkiksi tuottavuutta voidaan välillisesti mitata virheiden määrällä, työilmapiiirillä jne. Lönnqvistin ja Mettäsen (2003, 61) mukaan mittareiden ei tarvitse olla yksittäisiä tunnuslukuja vaan mittarina voivat toimia esimerkiksi erilaiset kyselyt sekä arvioinnit. He kokevat tärkeimmäksi sen, että mitattavasta asiasta saadaan juuri sellaista informaatiota, jota organisaatiossa tarvitaan.

Hannula et al (2002, 35) esittelee erikseen taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit Laitisen (1998, 42-48) mukaan. Tämän jaottelun perustana on ero yrityksen rahamääräisten ja ei-rahamääräisten tunnuslukujen välillä. Ei-taloudelliset tunnusluvut ovat Hannula et al:n mukaan tarkoitettu esimerkiksi toiminnan täsmällisyyden ja laadun arviointiin. Ei-taloudellisten mittareiden avulla seurataan esimerkiksi sellaisia panoksia, prosesseja tai prosessien tuotoksia, jotka eivät ole rahamittaisia. Näin heidän mukaansa mahdollistetaan operatiivisen suorituskyvyn mittaaminen ja sen yhdistäminen perinteiseen taloudelliseen suorituskyyyn.

2.1 Mittareiden määrittäminen

Paras tapa edetä mittareiden määrittelyssä on pohtia yrityksessä kunkin osaston, tiimin tai yksilön roolia osana kokonaisuutta. Kokonaisuuden tavoitteista on usein mahdollista johtaa tavoitteet myös kokonaisuuden eri osille. Tavoitteiden ei tarvitse olla samankaltaisia tulos- tai asiakasnäkökulmien tavoitteita kuin Strategic Business Unit:n (SBU) kortissa, vaan esimerkiksi SBU:n kortin prosessitavoitteista voidaan tavallisesti johtaa tulosmittareita kokonaisuuden osille. Kukin osasto, tiimi tai yksilö voi sitten tahollaan miettiä sitä, miten tavoitteet tullaan saavuttamaan (eli miten luodaan tiimin ja yksilön strategia, ei kilpailustrategia) ja johtaa näistä itselleen ennakoivat mittarit. Näin kunkin kokonaisuuden osan mittaristo pitää sisällään sekä sen keskeisimmät tulosmittarit tai mittarin, että näitä ennakoivat mittarit. Se, mihin näkökulmiin nämä mittarit kuuluvat, ei ole kovinkaan oleellista.

Kun mittareita lähdetään määrittämään, tulee harkita kaikkia niitä vaatimuksia, joita tässä prosessissa pitää huomioida. Hannula et al (2002, 162-163) on laatinut listan tällaisista vaatimuksista:

- mittareiden on oltava vahvasti yhteydessä kriittisiin menestystekijöihin
- mittareiden on oltava päätöksenteon näkökulmasta olennaisia (relevantteja), oikeellisia (valideja),
- tarkkoja ja uskottavia (reliaabeleja) sekä edullisia (praktikaaleja)
- niitä mittareita on priorisoitava, jotka parhaiten kertovat tavoitteiden täyttymisestä
- eri näkökulmien välillä on oltava tasapaino
- mittareiden pitää tukea muita organisaatiotasoja (osaoptimointivaara), eikä mittareiden tarvitse olla samoja kaikilla tasoilla
- mittareita ei saa vaihdella jatkuvasti
- kilpailijalle tärkeät asiat eivät ole välttämättä tärkeitä muille
- mittareiden tavoitearvoja pitää olla haasteellisia, mutta realistisia
- mittareiden on muodostettava tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä
- mittariston on sisällettävä sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita
- mittareiden on mitattava sekä sisäistä että ulkoista tehokkuutta
- mittariston sisällettävä sekä syy- että seurausmittareita ja
- mittariston on mitattava kokonaistilannetta ja muutosta

Kuten aikaisemmin todettiin, oikeiden mittareiden määrittäminen on vaikeaa. Jos esimerkiksi

jollekin kriittiselle menestystekijälle tai avaintoiminnolle ei onnistuta keksimään yhtään mittariehdotusta, voi Hannula et al:n (2002, 163-164) mukaan olla hyödyllistä analysoida kyseistä tekijää tai toimintoa tarkemmin esimerkiksi syy-seurauskaavion avulla. Vaikka menestystekijää tai toimintoa ei pystyittäisi mittaamaan suoraan, voi silti olla mahdollista löytää välillisiä mittareita, kunhan tekijä tai toiminto pilkotaan osiin ja osien oleelliset toiminnot kyetään tunnistamaan ja mittaamaan.

2.2 Mittareiden johtaminen

Hannula et al (2002, 162) ovat kuvanneet kuusivaiheisen prosessin, jonka avulla yrityksen on mahdollista johtaa mittarit toimintaprosessiensa suorituskyvyn arviointia varten. Vaiheet ovat seuraavat:

- 1) Tunnista prosessien asiakkaat. Asiakasryhmiä voi olla useampia ja eri ryhmät voivat ostaa eri tuotteita tai heillä voi olla erilaiset vaatimukset samalle tuotteelle.
- 2) Tunnista eri tuotteet ja palvelut, joita asiakkaille toimitetaan.
- 3) Määritä asiakkaiden laatuvaatimukset jokaiselle tuotteelle ja palvelulle.
- 4) Tunnista prosessit, joissa kyseiset tuotteet ja palvelut tuotetaan.
- 5) Määritä, kuinka prosessit toimivat ja tunnista tekijät, jotka vaikuttavat prosessin tuotteiden laatuun.
- 6) Määritä mittarit, joiden avulla kontrolloidaan aliprosesseja (sub-process) riittävän yksityiskohtaisella tasolla, jotta laatuongelmien syyt voidaan saada selville.

Roos et al (1997, vi) mukaan erityisesti älyllisen pääoman mittarit tulee johtaa yrityksen strategiasta sekä missiosta. Heidän mukaansa strategian tulee olla suunnan näyttäjänä etsittäessä sopivia indikaattoreita, sillä juuri yrityksen strategiassa mainitut tavoitteet sekä yrityksen kehityksen suunta määrittelevät, mitkä älyllisen pääoman muodot ovat yrityksen kannalta olennaisia.

Kun mittarit eri tasoille on johdettu, ne tulee arvioida sekä yksin että kokonaisuutena, mittaristona (Malmi et al 2003, 76). Malmi et al ehdottaa arvioinnin aloittamista kokonaisuuden arvioinnista ja sen osoittauduttua toimivaksi tulisi heidän mukaansa syventyä kuhunkin mittariin vielä erikseen.

2.3 Mittareiden valinta

Mittareiden eli indikaattorien valinta vaikuttaa huomattavasti mittauksen lopputulokseen (ks esim. Roos et al 1997, 60). Yrityksen tulisi huomioida erilaisia tekijöitä valittaessa indikaattoreita. Näiksi tekijöiksi Roos et al (1997, 85 - 86) luettelee strategian, yrityksen ominaispiirteet sekä yrityksen toimialan ominaispiirteet. Heidän mielestään (1997, 82) on tarpeellista käydä läpi kaikki indikaattorit, jotta ymmärretään mitä jokainen niistä oikeastaan todentaa, mitä ne todellisuudessa mittaavat sekä mitä muutokset mittarissa merkitsevät yrityksen kannalta. Tässä vaiheessa on tärkeää tarkistaa mittareiden tarkkuus (precision), kestävyys (robustness) sekä jokaisen indikaattorin relevanssi (relevance). Usein käy niin, että monen indikaattorin käyttö sumentaa kuvaa sen sijaan, että selventäisi sitä.

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, yrityksen toiminnan tuntemus on välttämätöntä indikaattoreita valittaessa. Roos et al (1997, 86) korostaa vielä lisäksi erityisesti päivittämisen liiketoiminnan tuntemuksen tärkeyttä. Tästä syystä indikaattoreiden valintaprosessien tulisi heidän mielestään olla alhaalta – ylös menevä prosessi. Indikaattorien painoarvojen valinnassa johdon huomio tulisi kiinnittää erityisesti eri pääoman muotojen tärkeyteen arvonmuodostumisessa yrityksen tietyissä liiketoiminnoissa.

Yrityksellä on usein yritystason, ryhmätason sekä yksilötason tavoitteita. Malmi et al (2003, 73, 74) mukaan yritystason tavoitteet tulee muuntaa yksilö- tai ryhmätason tavoitteiksi. Muuntaminen ei kuitenkaan tarkoita kirjoittajien mukaan sitä, että johto sanelee uudet mittarit organisaation eri tasoille. Kommunikoimalla yrityksen vision ja strategian Balanced Scorecardin avulla, johto voi kannustaa eri tasoilla työskenteleviä ihmisiä löytämään itse ne mittarit, jotka heidän omassa työssään kuvaavat niitä seikkoja, joiden menestyksellinen hoitaminen auttaa koko yrityksen strategian toteutumista. Malmi et al:n käyttämän Balanced Scorecardin tilalla voidaan mielestäni käyttää muitakin jo kehitettyjä mittaristoja, jotka sopivat yrityksen tavoitteiden välittämiseen.

Hannula et al (2002, 164) esittää, että mittareita karsittaessa ja valittaessa on syytä pitää mielessä mittareiden kytkennät menestystekijöihin ja avaintoimintoihin. Muuten on vaarana, että yhteys niihin katkeaa ja samalla katkeaa myös yhteys strategiaan ja asiakkaisiin. Mittareita kannattaa myös edelleen muokata ja kehittää karsintatyötä tehdessä, jotta hyvän mittarin ja mittariston kriteerit paremmin täyttyisivät.

2.4 Mittareiden tehtävät

Mittareille voi löytää monia tehtäviä. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 114 – 115) selvittävät kyseisiksi tehtäviksi mm. työntekijöiden motivoinnin. Työntekijä voi havaita mittareiden avulla oman kehityksensä. Lisäksi motivointiin liittyy kilpailu tai kilvoittelu, jotka voivat viedä työntekijää eteenpäin. Toisenlaisiakin määritelmiä mittarien tehtäville on. Esimerkiksi Hannula et al (2002, 39) kuvaa mittarin täsmällisesti määriteltynä menetelmänä, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskkyä.

Osalla mittareista pyritään selkeästi kasvattamaan tunnusluvun arvoa. Esimerkkeinä tällaisista mittareista ovat muun muassa seuraavat mittarit (ks. esim. Edvinsson & Malone 1997; Sveiby 1997; Taipaleenmäki 1998a; Van Buren 1999):

- Inhimillinen pääoma:
osaamiskartoitus ja osaamistason mittarit, työntekijöiden asennemittarit, motivaatioindeksi, valtuuttamisindeksi (empowerment), sovittujen koulutusohjelmien toteutumisaste ja asiantuntijoiden rekrytointimittarit
- Rakenteellinen pääoma:
tietokantojen korvauskustannukset, IT kustannusten osuus kaikista hallintokustannuksista, kustannussäästöt/ tilaus ja virheettömästi toimitettujen tilausten osuus
- Sidosryhmäsuhteisiin perustuva pääoma:
asiakassuhteiden pysyvyysaste, tuotebrandeihin perustuva pääoma, markkinapeitto, EVA, ympäristökustannukset ja kierrätetyn materiaalin määrä

2.5 Mittareiden hyödyt

Taloudellisia menestystekijöitä on usein helppo mitata Lönnqvist ja Mettänen (2003, 77) mukaan. Tällöin mittarit kertovat sen, mitä ehkä on muutenkin helppo havaita. Taloudelliseksi menestystekijäksi voisi nimetä vaikka tuotannon kustannusten supistaminen. Kustannusten muutos on helppo havaita erilaisista raporteista ja niistä on helppo vetää johtopäätöksiä.

Mittareiden hyötyinä koetaan usein se, että vaikka jokin asia olisi helposti havaittavissa, on se uskottavampaa, kun sitä on mitattu ja tuloksena on jotain jo ehkä odotettua. Lönnqvist ja

Mettäsen (2003, 109) mukaan toiminnan nykytason arviointi on tyypillinen mittauksen käyttötarkoitus. Toimintaa on heidän mukaansa vaikea kehittää ja kehityksen tuloksia havaita, jos ei tiedetä lähtötasoa. Mittareiden antamat tulokset voivat onnistuneesti käytettynä johtaa tehokkaampaan ja organisaation kannalta kannattavampaan toimintaan. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 114 –115) mukaan hyvin suunnitellun mittariston avulla työntekijä voi havaita oman työpanoksensa vaikutuksen koko organisaation strategiaan ja tulokseen. Mittareilla voidaan myös vaikuttaa yksilön kehittymiseen ja onnistumiseen ja tätä kautta yksilön oppimisen tason nousuun.

Mittareilla on myös motivoiva vaikutus onnistuneesti käytettynä. Lisäksi mittareilla voidaan ohjata yksilön toimintaa organisaation haluamaan suuntaan. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 110) mukaan mittareiden mittari voi toimia varoituksena tai hälytyksenä, jos jokin asia on vialla. Esimerkiksi erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla osaava henkilöstö on yrityksen kannalta avaintekijä. Tällöin mittareilla voidaan havaita ajoissa työmotivaation lasku ja korjaavia toimenpiteitä päästään tekemään ennen kuin suurempaa vahinkoa on tapahtunut. Lisäksi edelleen Lönnqvist ja Mettäsen mukaan mittareilla avulla voidaan aiheuttaa positiivista kilpailua ja kilvoittelua, joka johtaa osallaan tiimin/yksikön parempaan tulokseen.

Mittareilla voidaan myös ennustaa tulevia tuloksia ja tilanteita ja näin kohdistaa tarvittavat voimavarat niiden perusteella oikeisiin asioihin. Mittareiden avustuksella voidaan myös viestiä johdon tavoitteita henkilöstölle konkreettisesti.

2.6 Mittareiden ongelmat

Lönnqvist (2004) esittelee aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen seuraavat mittariston kehittelyvaiheessa ilmenevät ongelmat: ”Sellaisten tietojärjestelmien integraatio, jotka tarjoavat dataa eri mittareille, näyttää luovan eniten ongelmia suunniteltaessa suorituskykyymittaristoa. Toinen ongelma on havainnoinnin sekä mittausyksiköiden välisten linkkien luomisen vaikeus. Lisäksi ongelmana koetaan mittareiden tasapainottaminen.”

Lönnqvist (2004) esittelee lisäksi (perustuen tutkimukseen kolmessa suomalaisessa organisaatiossa) suurimmiksi syiksi mittauksen epäonnistumiselle mm. mittaushetkellä olevien aineettomien menestystekijöiden mittaamisen vaikeuden. Lisäksi hän mainitsee, ettei

tällaisille mittauskohteille kyetty suunnittelemaan hyvää mittaria. Näitä vaikeasti mitattavia asioita olivat mm. organisaation toimintojen tehokkuus, tiedon jakaminen sekä tiedonkulku. Hän lisää vielä näiden asioiden olevan hyvin immateriaalisia sekä määrittelemättömiä, mikä voi osittain selittää sen, miksi ne koettiin vaikeasti mitattaviksi.

Lönnqvist (2004) tiivistää case – yrityksissä koetut ongelmat yhdistäen ne aikaisempiin tutkimustuloksiin seuraavasti: “Ensinnäkin, aineettomat menestystekijät ovat jo määritelmältään immateriaalisia sekä epämääräisiä, jonka vuoksi niiden muuntaminen mitattavaan muotoon on vaikeaa. Toiseksi, on mahdollista määritellä tekijä tarkemmin keskittymällä johonkin tiettyyn tekijän näkökulmaan, joka on helpommin mitattavissa. Kolmanneksi, subjektiiviset mittarit voivat todentaa aineettomat tekijät paremmin kuin objektiiviset mittarit mutta niiden suunnittelu ja käyttö vaatii taitoa ja resursseja. Neljänneksi, tietojärjestelmiä, jotka antavat tarvittavan datan, on harvemmin valmiiksi olemassa. Uuden tiedon keräys järjestelmän suunnittelu vaatii myös taitoa sekä resursseja.”

Lisäksi mittareilla voidaan pyrkiä työntekijöiden motivoimiseen. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa. Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 114 –115) mukaan työntekijöiden motivointi mittareiden avulla voi lisäksi olla käytännössä vaikea toteuttaa. Mittaaminen kohdistuu yleensä henkilöihin ja heidän tekemiinsä suorituksiin, mittaamiseen liittyy monia tekijöitä, joiden vuoksi hyvätkin aikomukset voivat epäonnistua. Jos henkilö pitää mittaria epäluotettavana tai ei koe työnsä tulosten näkyvän oikeudenmukaisesti mittaustuloksissa, mittarilla voi olla jopa motivaatiota vähentävä vaikutus. Mielestäni työntekijä voi myös pyrkiä ainoastaan mitattavien asioiden tekemiseen hyvin, jolloin mittaaminen ei todellisuudessa aja enää yrityksen etua ja voi jopa heikentää yrityksen suoriutumista.

Lawton (2002) mainitsee yleisesti mittaamisen aiheuttavan pelkoja esimerkiksi sen takia, että mittareiden uskotaan olevan vaikeasti kehitettävissä, niiden ei uskota johtavan parannuksiin ja niillä hukataan aikaa.

3 MITTARISTOT

Mittaristo on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. Se voi olla mittareiden kokoelma, joka on kehittynyt, kun siihen on lisätty uusia mittareita. Mittaristo voi olla myös malli, kuten esimerkiksi Tasapainotettu mittaristo tai Suorituskykyprisma. (Hannula et al 2002, 39)

Tuomela (2000, 81) siteeraa artikkelissaan Simons'n (1995b, 59, 71) käsitystä suorituskyvyn mittaamisesta seuraavasti "Yksi perusoletus diagnostisista kontrolleista on se, että prosessin tulokset ovat määriteltävissä. Suorituskyvyn mittaaminen on luonnollisesti osa diagnostista kontrollisysteemiä. Suorituskykymittareiden järjestelmät ovat kokoelma taloudellisia ja/tai eitaloudellisia suorituskykyindikaattoreita, joita johtotaso käyttää omassa/alaistensa tai yksikkönsä suorituksen arvioinnissa."

Jotta yrityksen käyttämät mittarit tukisivat yrityksen tavoitteita, missiota sekä strategiaa, tulisi kaikkien yrityksen käyttämien mittareiden yhdessä saavuttaa sellainen lopputulema, joka on yrityksen kannalta mahdollisimman hyvä. Tämä tarkoittaa sitä, että mittarit eivät saa olla ristiriidassa toistensa kanssa eivätkä ne voi mitata vain tietynlaista menestystä. Haluttuun lopputulemaan päästään usein tasapainotetulla mittaristolla. Malmi et al:n (2003, 64) mukaan eräs hyödyllinen tapa edetä tasapainoisen mittariston luomisessa on laatia niin kutsuttu strategiakartta, joka kuvaa strategiat ja oletetut syy-seuraussuhteet. Se on usein monimutkaisempi kuin sen pohjalta laadittava mittaristo. Itse mittaristoon valitaan kartoituksen perusteella keskeisimmät indikaattorit. Tasapainotettua mittaristoa käsitellään enemmän kohdassa 3.2.1 Mittariston tasapaino.

3.1 Mittaristojen jako

Malmi et al:n (2003, 32) mukaan mittaristot jaetaan tavallisimmin sidosryhmä-mittaristoihin, KPI (Key Performance Indicator) – mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Jokaista eri mittaristomallia on käsitelty yksityiskohtaisemmin alla.

Sidosryhmämittaristot

Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin, tavallisesti omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Kullakin sidosryhmällä katsotaan olevan omat tavoitteensa, joiden täyttämiseen sidosryhmä yrityksen avulla pyrkii. Yrityksen uskotaan menestyvän, mikäli se täyttää nämä vaateet. Mittaristolla pyritään seuraamaan näiden tavoitteiden toteuttamista. Ongelmana tämänkaltaisissa mittaristoissa on se, että ne eivät viittaa millään tavalla siihen, miten asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Periaatteessa strategian tulisi kertoa ne keinot, joilla tavoitteiden saavuttamiseen pyritään. Siten tämän kaltaiset mittaristot tuskin heijastelevat valittua strategiaa; ne pikemminkin kuvaavat sitä, mihin strategialla pyritään. (Malmi et al 2003, 33)

KPI- mittaristot

KPI- mittaristoihin päädytään helposti, mikäli mittarit pyritään johtamaan BSC:n näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä lähtien. Käytännössä kriittisiä menestystekijöitä löytyy kullekin näkökulmalle useita, ja kunkin kriittisen menestystekijän mittaaminen vaatii useamman kuin yhden mittarin. Mittareiden määrän pitäminen kohtuullisena on ongelma, sillä loogisia kriteereitä karsimiselle ei tässä lähestymistavassa ole helppo löytää. (Malmi et al 2003, 34)

Strategiamittaristot

Strategiamittaristot perustuvat strategiakarttaan. Strategiamittaristoissa mittareiden väliset syy-seuraussuhteet on mietitty. Niissä on sekä tulostittareita, jotka kuvaavat sitä mihin strategialla halutaan päästä että ennakoivia mittareita, jotka kuvaavat niitä keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. (Malmi et al 2003, 36)

3.2 Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo

Balanced Scorecard syntyi kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Taloudellisten mittareiden katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuuttaan kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta

sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Näissä yrityksissä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton (1992) esittelivät menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin (BSC). (Malmi et al 2003, 15-16)

Balanced Scorecard on kehittynyt käsitteenä viimeisen kymmenen vuoden aikana melkoisesti johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle. Käytännössä tämä näkyy juuri siinä, että siitä on monenlaisia sovellutuksia. (Malmi et al 2003, 19). Balanced Scorecard keskittyy Mouritsen et al (2004, 4) mukaan kuvaamaan yritystä arvoketjuna, jonka tehtävänä on lähentää asiakkaan tarvetta ja yrityksen tuotetta.

Malmi et al (2003, 31, 32) listaa vaatimukset, jotka mittariston tulee täyttää ollakseen tasapainotettu mittaristo. heidän mukaansa mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa.

- Tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisten mittaamisen välillä. Tyypillisessä BSC:ssä ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 %. Näin ollen tasapainolla tässä tarkoitetaan lähinnä sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin.
- Niin sanottujen tulosmittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) tulisi olla tasapainossa. Tämä on nähdäksemme keskeisin huomioitava seikka käytännön sovelluksia rakennettaessa.
- Hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet. Nämä saavutetaan sinänsä automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa.
- Ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Käytännössä näyttää siltä, että oppimisen ja kasvun mittareita tulee määritettyä kaikkein vähiten.
- Hyvässä BSC:ssä tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Vaikka BSC alun perin pyrki ratkomaan juuri mittaamiseen liittyviä ongelmia, se ei ole onnistunut tekemään asioista, joita ei voi mitata, mitattavia.

3.2.1 Balanced Scorecardin näkökulmat

Malmi et al:n (2003, 23 - 24) mukaan Balanced Scorecardissa oli aluksi neljä näkökulmaa. Nämä olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä hyvin ja näitä näkökulmia onkin usein muokattu käyttäjän toimesta paremmin yrityksen toimintaan sopiviksi.

Taloudellinen näkökulma

Useimman yrityksen tarkoituksena on tuottaa omistajilleen mahdollisimman paljon voittoa. Malmi et al:n (2003, 24) mukaan taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Taloudellista mittaamista tarvitaan, jotta tiedetään, millä mallilla yrityksen talous on. Malmi et al:n (2003, 25) mukaan taloudellisen näkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia BSC:ssä. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Esimerkiksi voimakkaassa kasvuvaiheessa olevat yritykset mittaavat erilaisia myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Ylläpitovaiheen yrityksissä korostuvat kannattavuuden mittarit ja elinkaaren loppuvaiheessa taas yrityksestä saatava kassavirta näyttelee merkittävää roolia Malmi et al:n (2003, 25) mukaan. Edelleen Malmi et al:n mukaan taloudelliseen näkökulmaan voidaan valita myös tasapainottavia mittareita esim. ottamalla taloudelliseen näkökulmaan mukaan riskin mittaustasapainottamaan kannattavuuden suureita.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Malmi et al (2003, 25) esittelee nämä kaksi pääryhmää seuraavasti; Perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa (markkinaosuus, asiakastytyväisyys, asiakaskannattavuus jne) ja niiden voidaan ajattelevan heijastavan onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottaessa. Toista ryhmää voidaan Malmi et al (2003, 26) mukaan kutsua asiakaslupauksien mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi

tuotteen tai palvelun ominaisuudet, suhde asiakkaaseen tai vaikkapa yrityksen imago ja maine.

Sisäisten prosessien näkökulma

Malmi et al (2003, 27) mukaan sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Järvenpää et al:n (2004, 204) mukaan sisäisessä prosessinäkökulmassa pitäisi pystyä tunnistamaan asiakkaalle eniten lisäarvoa ja sitä kautta kilpailuetua tuottavia toimintoja, jotka tulisi erityisesti nostaa seurannan kohteeksi.

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Strateginen kilpailuetu perustuu usein tiettyjen ydinkyvykkyyksien ainutlaatuiselle hyödyntämiselle. Balanced Scorecardia kehitettäessä oppimis- ja kasvunäkökulmaan liittyy erityinen haaste: muodostaa mittareita, jotka tekevät ydinkyvykkyudet näkyviksi ja mahdollistavat niiden tehokkaan johtamisen. (Järvenpää et al 2001, 205 -206). Malmi et al (2003, 28) mukaan oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Edelleen Malmi et al:n mukaan oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisi määritellä, minkälaisen ”infrastruktuurin” kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa.

Vaikka oppimis- ja kasvunäkökulma voidaan nähdä Balanced Scorecardin eniten uutuusarvoa sisältävänä ideana ja ainakin pitkävaikutteisuutensa puolesta jopa kaikkein strategisimpana osana, tähän osuuteen näyttäisi olevan kaikkein hankalinta kehittää toimivia mittareita. Tulokortin käytännön toteutuksissa tämä näkökulma onkin valitettavan usein jäänyt taka-alalle. Toisaalta oppimista ja kehittymispotentiaalia kuvaavat mittarit liittyvät läheisesti yrityksen tietojohdamiseen (Knowledge Management) ja henkisen pääoman (Intellectual Capital) kehittämiseen.

Kaplanin ja Nortonin mukaan (1996a) yritys- tai yksikköspesifit oppimis- ja kasvunäkökulman syy-mittarit, jotka tukevat kilpailijoista erottautumista, voidaan yleisempien mittareiden tapaan ryhmitellä kolmeen luokkaan:

- henkilöstön erityiskompetenssi (tiedot ja taidot)

- oppimista ja kehittämistä tukeva teknologia
- oppimista ja kehittämistä tukeva ilmapiiri (kulttuuri)

Hannula et al (2002, 137 -141) mukaan Balanced Scorecardiin kuuluu keskeisesti tulevaisuuden menestyksestä kertova oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma. Tämä voidaan ymmärtää myös oppimisen ja kasvun näkökulmana, jonka mittareiden voidaan ajatella edustavan älyllisen pääoman menestystekijöitä. Oppimisen ja kasvun näkökulma on neljästä perusnäkökulmasta ehkä myös ongelmallisin. Järvenpää et al (2001, 218) esittää, että monissa tulokortin kehittämishankkeissa juuri tämän näkökulman mittareiden määrittäminen on jäänyt puolitiehen ja erityisesti henkisen pääoman kehittymisen mittaamisen osalta.

Kaikki Malmi et al:n luettelemat näkökulmat voidaan edelleen jakaa erilaisiin teema-alueisiin. Esimerkiksi Kaplanin & Nortonin (2001) esittämässä oppimisen ja kasvun – näkökulman mittareiden perusjäsennyksessä korostetaan kolmea teema-aluetta: strategisia kyvykkyyksiä, strategista teknologiaa ja yleistä asenneilmastoa. Strategisten kyvykkyyksien hallinta on osaamisen kehittämisen ydinalue. Luonnollisesti tämä on keskeinen teema myös organisatorisessa oppimisessa tai oppivaan organisaatioon pyrittäessä.

Malmi et al (2003, 34) mukaan valtaosa tähän mennessä rakennetuista Balanced Scorecardeista on niin sanottuja KPI (Key Performance Indicator) – mittaristoja. Ne sisältävät nimensä mukaisesti joukon organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. Mittareita on usein melko paljon, eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ole juurikaan Malmi et al (2003, 34) mukaan mietitty. Mittarit ovat lisäksi usein kussakin näkökulmassa kyseisen näkökulman tulostittareita. Siten nämäkään mittaristot eivät Malmi et al mukaan tyypillisesti kuvaa organisaation strategiaa.

Kuten aikaisemmin jo selvitettiin, eivät yllä mainitut neljä näkökulmaa ole ainut oikea tapa jäsenellä Balanced Scorecardin näkökulmia. Esimerkiksi erityisesti ruotsalaiset ovat ottaneet mukaan viidennen näkökulman, henkilöstönäkökulman. Balanced Scorecardia suunnittelevan tulisikin itse määrittää toimintaansa sopivat näkökulmat, eikä ottaa alkuperäisiä neljää valmiiksi annettuina.

3.3 Scandia Navigator

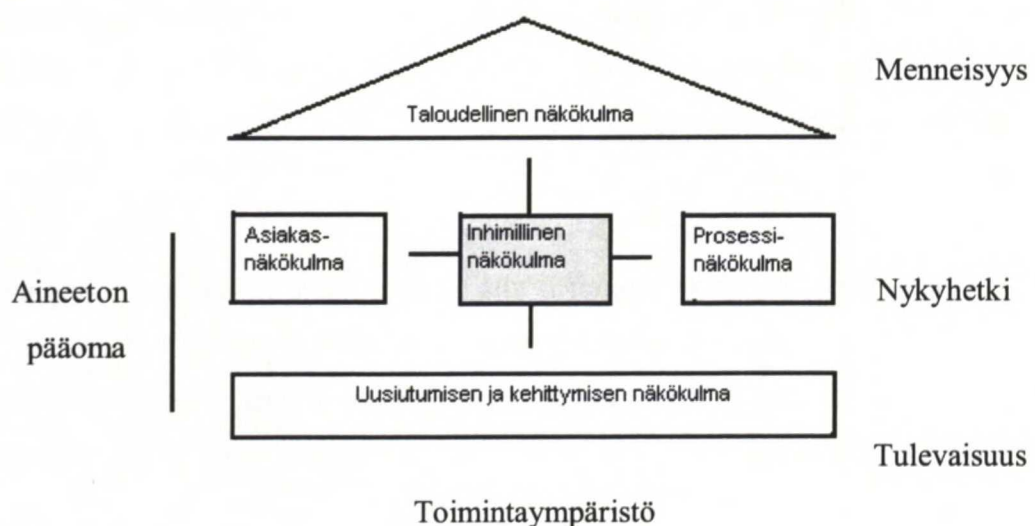
Edvinsson ja Malone ovat kehittäneet oman Navigator-mittaristomallinsa. Malli kehitettiin ruotsalaisessa Skandiassa, joten siitä käytetään usein nimitystä Scandia Navigator. Mittaristomalli on tarkoitettu johdon työkaluksi, mutta sen avulla voidaan lisäksi ohjata ja yhdistää mittareita sekä kertoa organisaation asemasta, suunnasta ja nopeudesta.

3.3.1 Scandia Navigatorin rakenne

Periaatteessa Navigatorin rakenne ja eri osa-alueet ovat melko samanlaisia kuin Balanced Scorecardissa. Kuitenkin tiettyjä eroavaisuuksia on myös havaittavissa. Eräs tärkeimmistä on, että Navigatorin tehtävänä on mitata organisaation aineetonta pääomaa. Mittaristomalli muodostuu viidestä mittausnäkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma, uudistumisen ja kehittymisen näkökulma sekä inhimillinen näkökulma. Malli on esitetty kuviossa 1. Organisaation tulisi keskittyä valittuihin näkökulmiin, jotka edustavat sekä aineettoman pääoman eri osa-alueita että taloudellista pääomaa.

Kuvio 1

Navigatorin rakenne (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 41; Edvinsson ja Malonen 1997)



Taloudellinen näkökulma kuvaa Lönnqvist ja Mettänen (2003, 40) mukaan organisaation menneisyyttä. Tämän osan mittarit on ehkä helpoin määritellä, sillä kaikki tarvittava tieto kuten esimerkiksi yrityksen myyntiluvut ja muu taloudellinen historiadata on valmiiksi saatavilla. Näkökulman mittarit on usein määritetty hyvin ja selkeästi. Lönnqvist ja Mettänen edelleen luettelevat taloudellisen näkökulman mittareiksi muun muassa sijoitetun pääoman ja tulot työntekijää kohden.

Kuviossa organisaation nykyhetkeä kuvaavat asiakas-, inhimillinen sekä prosessi- ja asiakasnäkökulmat. Prosessinäkökulman mittareita voivat olla edelleen Lönnqvist ja Mettänen mukaan tietotekniikkaan liittyvät menot työntekijää kohden ja käsittelyaika sekä asiakasnäkökulman mittareita esimerkiksi markkinaosuus ja menetettyjen asiakkaiden määrä. Uudistumisen ja kehittymisen näkökulma sisältää mittareita, jotka kuvaavat sitä, kuinka hyvin organisaatio on varautunut tulevaisuuteen. Mittarit mittaavat muun muassa työntekijöihin liittyviä asioita, kuten koulutuskustannuksia työntekijää kohden.

Inhimillinen painopiste sijaitsee kaikkien muiden painopisteiden keskellä Tämä osa sisältää työntekijöiden pätevyyden, kokemuksen ja kekseliäisyyden. Mittareina voivat olla Hannula et al (2002, 129) mukaan esimerkiksi johtajien tai naisjohtajien lukumäärä, työntekijöiden keski-ikä ja koulutukseen käytetty aika vuodessa. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 41) taas luettelee mahdollisiksi mittareiksi muun muassa akateemisesti koulutettujen tai yli viisi vuotta samassa työssä olleiden osuuden koko henkilöstöstä.

3.3.2 Scandia Navigatorin tehtävät

Scandia Navigatorilla on Edvinsson ja Malonen (1997, 69-70) sekä Hannula et al (2002, 130) mukaan kolme tehtävää:

- 1) ohjata ja yhdistää mittareita sekä kertoa yrityksen asemasta, suunnasta ja nopeudesta,
- 2) järjestää ja jalostaa tietoa yksinkertaisempaan muotoon, minkä avulla esimerkiksi vertailu on helpompaa sekä
- 3) olla kokonaisvaltainen sisältäen kaikki yrityksen arvoa lisäävät toiminnot

Näin ollen Scandia Navigatorin tehtävät eivät oleellisesti poikkea Balanced Scorecardin tehtävistä.

3.4 Intangible Assets Monitor

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 44) esittävät Sveibyn kehittämän mittaristomallin, Intangible assets Monitor (Taulukko 1.). Mittaristo perustuu kolmeen aineettoman pääoman osa-alueeseen; työntekijöiden pätevyyteen sekä ulkoisen ja sisäisen rakenteen mittaamiseen. Nämä osa-alueet vastaavat aineettoman pääoman kolmea osa-aluetta: inhimillistä pääomaa, suhdepääomaa ja rakennepääomaa. Menetelmä on suunnattu erityisesti tietointensiivisten organisaatioiden tarpeisiin.

Taulukko 1.

Intangible Assets Monitor – Aineettoman pääoman mittarit (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 45; Sveiby 1997)

Työntekijöiden pätevyys	Ulkoinen rakenne	Sisäinen rakenne
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvun ja uudistumisen mittarit • Tehokkuuden mittarit • Pysyvyyden mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvun ja uudistumisen mittarit • Tehokkuuden mittarit • Pysyvyyden mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvun ja uudistumisen mittarit • Tehokkuuden mittarit • Pysyvyyden mittarit

Kaikille kolmelle osa-alueelle valitaan mittareita kolmesta ryhmästä: kasvu ja uusiutuminen, tehokkuus sekä pysyvyys. Katso kohta 2.2. Mittareiden valinta. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 45) mukaan ensimmäisenä tulee määrittää, mitä varten ja kenelle mittaus tehdään. Heidän mukaansa mittaus voidaan tehdä esimerkiksi osakkeenomistajia ja asiakkaita varten tai yritysjohdon tarpeisiin. Mittaamista varten työntekijät jaetaan kahteen ryhmään, ammattilaisiin ja tukihenkilöihin. Ammattilaisilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka suunnittelevat, tuottavat, jalostavat tai esittelevät tuotteita tai ratkaisuja. Tukihenkilöihin kuuluvat muun muassa johto ja hallinto. Tapauskohtaisesti ryhmiä voi edelleen Lönnqvist ja Mettänen mukaan olla useampiakin.

Työntekijöiden pätevyyttä mitattaessa keskitytään ainoastaan ammattilaisten mittaamiseen mahdollisimman oikeellisen mittaustuloksen saamiseksi. Sisäisen rakenteen mittaamiseen käytetään taas ainoastaan tukihenkilöitä. Ulkoisen rakenteen mittaamisessa keskitytään organisaation asiakkaiden mittaamiseen. Erityispiirteenä Intangible Asset Monitorin kohdalla, Sveiby (1997, 164) mainitsee sen, että älyllisen pääoman mittaamisessa kannattaa varautua mittaamaan samoja asioita ainakin kolme kertaa. Ihanteellisinta olisi toistaa mittaukset kerran

vuodessa. Intangible Asset Monitor -mittaristossa mittarit ja niiden tulokset esitetään eräänlaisena monitorina. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2.) esitetty esimerkki kuvaa työntekijän pätevyyden osa-alueelta kasvun ja uudistumisen mittareita ja niiden tuloksia sekä eroja edelliseen vuoteen verrattuna.

Kuvio 2

Esimerkki Intangible Assets monitorin näkymästä (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 46; Sveiby 1997)



Sveibyn mallin vahvuutena on sen painotus valintoihin: seurattavia mittareita valitaan vain muutama (vrt. esim. Scandia Navigator) ja valinta tehdään esimerkiksi sidosryhmien tarpeiden mukaan. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 46) esittävät, että erilaiset mittaristomallit tarjoavat hyvän lähtökohdan myös asiantuntijaorganisaation mittariston kehittämiseen. Heidän mukaansa on kuitenkin huomioitava, että asiantuntijaorganisaation erityispiirteet saattavat vaikuttaa mittareiden suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttöön. Edelleen erityisesti asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisessa tulisi huomioida monia asioita. Mittaristo tulisi lisäksi päivittää aina, kun liiketoiminnalliset tavoitteet muuttuvat. Lönnqvist ja Mettänen mukaan päivittäminen tarkoittaa tarpeettomien mittareiden hylkäämistä ja uusien valitsemista. Tällöin mittaristo tarjoaa jatkuvasti oleellista ja ajankohtaista tietoa. Balanced Scorecardin mukaan Intangible Asset Monitor- mittaristoa tulisi käyttää organisaation strategian kommunikoimiseen koko henkilöstölle. Erona Balanced Scorecardiin, mittaamisen tulisi Lönnqvist ja Mettänen mukaan perustua prosesseille tai projekteille, jotta muuttuvat organisaatorakenteet eivät haittaisi mittaamista, tai päinvastoin, jotta mittaaminen ei haittaisi organisatorista muutosta. Edelleen heidän mukaansa, mittaamisella tulisi kannustaa innovaatioihin, ei estää innovaatioita. Lönnqvist ja Mettänen painottavat erityisesti sitä, että asiantuntijaorganisaation mittariston tulisi sisältää sekä kovia taloudellisia että pehmeitä ei-taloudellisia mittareita organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.5 Skill-Related Pay System - Taitoihin perustuva palkkiojärjestelmä

Thorbjornsen & Mouritsen (2003, 561) käsittelevät artikkelissaan tutkimusta, joka suoritettiin kolmessa tanskalaisessa yrityksessä. Danish Competition Authority (KS), konsultointiyritys Andersen Management International A/S (AMI) sekä johdon koulutuskeskus Dansk International Efteruddannelse (DIEU) ovat kaikki tietointensiivisiä organisaatioita. Tutkimuksessa havainnollistettiin yrityksissä käytössä olevia palkkiojärjestelmiä.

Danish Competition Authority (KS)

Thorbjornsen ja Mouritsen (2003, 561 – 562) tutkivat akateemisen henkilöstön palkkausjärjestelmää KS:ssa, jossa suuri osa henkilöstön kokonaispalkasta muodostuu henkilökohtaisesta palkanlisästä. Edellä mainitut tutkijat esittelivät uuden järjestelmän, joka erosi aikaisemmin käytössä olleesta järjestelmästä painottamalla vuosittaista henkilön pätevyyden arviointia. Kehitetty uusi palkkausjärjestelmä perustui henkilöstön taitoihin (Skill-related pay system).

Henkilöstön taitoihin perustuva palkkausjärjestelmä muodostuu kuudesta arvioinnin pääkategoriasta Thorbjornsen ja Mouritsen (2003, 561 – 562) mukaan:

- 1) Henkilön itsenäisyys sekä vastuu (autonomy and responsibility)
- 2) Henkilön palvelu- sekä yhteistyökyky (service and co-operative orientation)
- 3) Ammatillinen pätevyys (professional competence)
- 4) Henkilön tehokkuus ja työn laatu (efficiency and quality)
- 5) Henkilön kehittyminen- sekä uudelleenorganisointikyky (development and reorganisation skills) sekä
- 6) Henkilön kommunikointikyky (communication skills)

Palkkausjärjestelmässä käytetty arviointiasteikko antaa työntekijälle arvosanoja, jonka perusteella työntekijälle muodostuu kokonaisarvosana, johon lopulta palkanlisä perustuu. Ammatillinen pätevyys on koettu tärkeimmäksi kriteeriksi henkilön osaamista arvioidessa ja se on saanut järjestelmässä korkeimman painokertoimen, 1,5. Muut kategoriat on painotettu luvulla 1.

Henkilön suoriutumista jokaisella osa-alueella arvioidaan asteikolla 0,5 – 5,5. Keskimäärin

työstään suoriutuneet henkilöt saavat 2,8 pistettä vuonna 1998. Vuonna 2000 arvo oli 3,04 ja vuonna 2001 3,13. Thorbjornsen ja Mouritsen (2003) mukaan kokonaisarvosanat korreloivat systemaattisesti henkilöstön ammatillisen pätevyyden (3. arviointikategoria) kanssa. Jotta henkilö saisi palkanlisää, tulee henkilön saavuttaa arvosanaksi vähintään kolme. Vuonna 2000 keskimääräinen palkanlisä oli DKK 1,112 ja vuonna 2001 DKK 1,431 kuukaudessa, katso kuvio 3.

Kuvio 3

Malli työntekijän osaamiseen perustuvasta palkkiojärjestelmästä (Käyttäjä: Danish Competition Authority). Thorbjornsen & Mouritsen (2003, 562)

<i>Pisteet</i>	
Työtehtävän itsenäinen hoitaminen ja vastuullisuus	3.0
Palvelualttius ja yhteistyökyky	3.5
Ammatillinen pätevyys	3.0
Tehokkuus ja laatu	3.5
Kehittymiskyky ja uudelleen organisoitumistaidot	3.5
Kommunikaatiotaidot	3.0
Painotettu keskiarvo	3.2
<i>Palkkioskaalat</i>	
0,5-2,5	0 kr
3	1,000 kr
3,5	2,400 kr
4	4,400 kr
5	5,400 kr
<i>Palkkio (pisteet = DKK)</i>	
3,22 pistettä = 1,646DKK	

Henkilön palkkaus on sidottu suoraan henkilön osaamiseen ja taitoihin ja kytkemällä nämä toisiinsa, yritys viestittää tärkeimmistä osa-alueistaan sekä siitä, miltä osin se haluaa kehittyä. Thornbjornsen & Mouritsen (2003) mukaan tämä malli osoittaa, että henkilöstön kykyjä pidetään tärkeinä organisaation suorituksen kannalta ja pätevyyden arvioinnilla on suora yhteys yksilön ja yhteisön menestymisen välillä. Edelleen heidän mukaansa yksilön pätevyydellä on toiminnallinen tehtävä kokonaisuuden kannalta. Muunto rahaksi on toisin sanoen katsottu johtavan laajempiin kollektiivisiin tavoitteisiin.

Andersen Management International A/S (AMI)

AMI on kehittänyt "Personal Growth Model statement" eli henkilökohtaisen kasvun raportin. Malli perustuu pääsääntöisesti "osaamiseen ansaitsemisen kautta. AMI:n mukaan kaikista tehokkain oppiminen tapahtuu silloin, kun asiakastehtäviä yritetään intensiivisesti ratkaista. Näin henkilökohtaisen kasvun raportti perustuu työntekijän vuosittaiseen laskutukseen. Mitä suurempi laskutus henkilöllä on, sitä suurempi on hänen tiedon kasvusta.

AMI:ssa on kehitetty kaksi erillistä raporttia tätä varten. Ensiksi toinen raportti liittyy toimeksiantoihin, joita voidaan laskuttaa. Tässä raportissa jaetaan 100 pistettä jokaisessa projektissa erilaisten tieto-taitojen välillä seuraavasti:

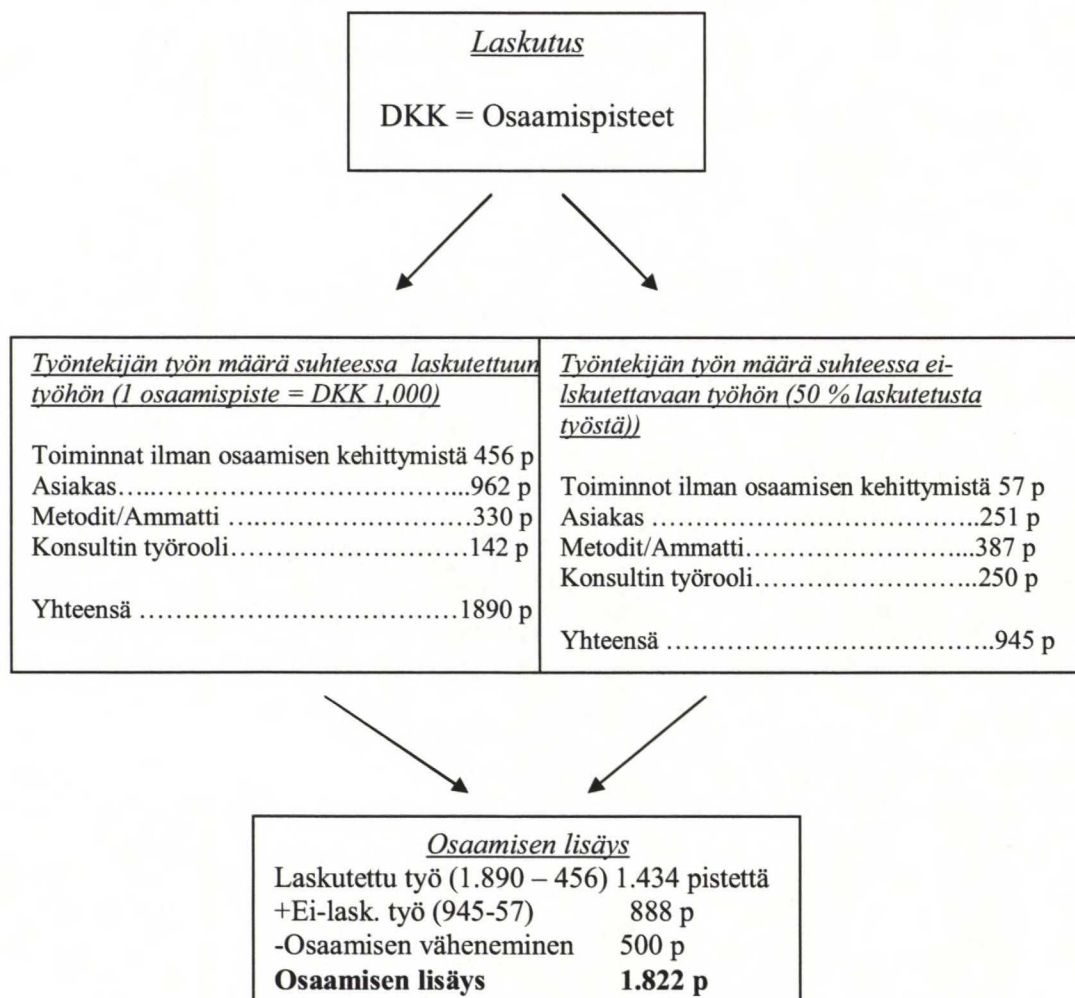
- 1) "Activity without knowledge development" – Työtehtävät ilman tieto-taidon kasvua keskittyen tiedon saantiin ja erilaisten taustatietojen hankintaan
- 2) "Customers" – Asiakkaat, sisältäven opinnot, kehittymisen ja raportit (suhteessa yritykseen ja tehtäviin)
- 3) "Profession/Method" – Ammatti/Metodit, sisältäen asiantuntijataitojen kehittämisen, teorian, kokemuksen ja tekniikat
- 4) "Consulting role" – Konsultin tehtävät sisältäen yksilön kehittämisen, tiimityöskentelyn, projektin koordinoinnin sekä johtamisen sekä laatutietoisuuden

Toinen raportti liittyy toimeksiantoihin, joita ei laskuteta. Näissä työntekijöille jaetaan pisteitä seuraavissa neljässä kategoriassa: myynti, projektit, henkilökohtainen kehittyminen ja asiantuntevuuteen (professorship/pearl). Tämä lähestymistapa liittyy tieto-taidon kehittämiseen, joka ei pohjautu yrityksen tuottavuuteen.

Työntekijöiltä vähennetään vuosittain 500 pistettä syystä, että henkilö menettää osan osaamisestaan ja tiedostaan ajan kuluessa. Täten pysyäkseen samalla "oppimistasolla" pistemääräisesti, tulee henkilön kerätä vuoden aikana vähintään yhteensä 500 pistettä toimeksiannoista. Työntekijä arvioi itse itsensä, jonka jälkeen itsearviointi käydään läpi managerin kanssa. Katso esimerkki pisteytyksestä kuviossa 4.

Kuvio 4

Malli henkilökohtaisen kasvun raportista (Thorbjornsen & Mouritsen (2003, 565)



Dansk International Efteruddannelse (DIEU)

Henkilön pätevyys/osaamis-profiili luodaan Thorbjornsen & Mouritsen (2003, 565) mukaan niin sanotun osaamis-tietokannan tietoihin perustuen. Tietokanta sisältää työntekijän itse valitsemat pätevyudet eri pätevyyden määritelmiä sisältävästä listasta ja työntekijät saavat halutessaan lisätä itselleen pätevyyyksiä myös listan ulkopuolelta. Työntekijä arvioi oman osaamistasonsa valitsemilleen pätevyyksille asteikolla yhdestä viiteen. Henkilön tieto/taito sekä kokemus ovat ensisijaiset kriteerit. Tämän lisäksi johto on asettanut kymmenen strategista tavoitetta jokaiselle osastolle tai yksikölle. Suoriutumisen arvioinnissa työntekijän taso, strategiset tavoitteet sekä työntekijän valitsemat pätevyyden mittarit käydään kokonaisuudessaan läpi.

Henkilö on itse vastuussa tietokannan tietojen päivittämisestä eikä päivittäminen tarvitse erityistä esimiehen hyväksyntää. ”Competence Universe” linkkaa yksilön pätevyyydet haluttuun tasoon ja vertaa niitä samalla yrityksen päämääriin. Katso taulukko 2 alla. Toisin sanoen, Competence Universe identifioi sen, miten yksilö voi myötävaikuttaa yhteisön osaamisen kehittymiseen jopa silloinkin, kun tarkoituksena on pelkästään yksilön oma kehittyminen. Competence Universe näkee yksilön oman kehittymisen pysähtymisen yhteisön ongelmana.

Taulukko 2

Competence Universe in Dansk Internation Efteruddannelse, Thorbjornsen & Mouritsen (2003)

Pätevyys	Taso **	Päämäärä	Mittari/kommentti	Vastuu	Deadline
Budjetointi	2	3	Työssä kouluttautuminen	NN	31.12.2002
Vaatimusten kontrollointi	2	3	Työnkierto	NN	31.12.2002
Tuotestrategia	1	3	Yhteistyö VN:n kanssa	NN	31.12.2002
Myynti	2	4	Mentorointi (HJ)	NN	31.12.2002
askentamenetelmien hallinta	1	3	Yrityksen sisäinen kurssi	NN	31.12.2002
Systeemivaatimusten analysointi	2	4	Mentorointi (KL)	NN	31.12.2002
MS Access	1	2	Ulkoinen kurssi	NN	31.12.2002
MS Power Point	3	3	Työssä kouluttautuminen	NN	31.12.2002
Saksan kielen hallinta,kääntäminen	1	2	Työssä kouluttautuminen	NN	31.12.2002

Tutkimustulokset

Thorbjornsen & Mouritsen (2003, 566) selventävät, että yllä mainittujen yritysten strategiat eroavat toisistaan, mutta tavoitteet ovat samat. DIEU ja KS ovat ottaneet käyttöön rinnakkaiset mallit, joissa sisäisiä pätevyyyksiä verrataan ennalta ilmoitettuihin pätevyysvaatimuksiin. Tutkimusten tulokset osoittavat henkilöstön pätevyyksissä olevan puutteita. Taitoja ja kyvykkyyksiä pyritään lisäämään laaditulla osaamisen kerryttämisen (competence development) suunnitelmalla.

AMI ei rekisteröi mitään tiettyjä yksilön kyvykkyyksiä/pätevyyyksiä suorittaa tietty tehtävä eikä mitään muodollisia pätevyyyksiä, joita esimerkiksi koulutuksella tai muilla kurssituksilla voi hankkia. Sen sijaan AMI keskittyy tehtävän suoriutumiseen tarvittavaan neljään edellytykseen.

Kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen nähdään kaikissa kolmessa yllä esitetystä mallissa päämääränä. Johdon kontrolli sekä rahallisen palkkion tai bonuksen (KS, AMI) vaikutus ja/tai käsitys työntekijän pätevyyksistä (DIEU, KS) auttavat kollektiivisessa tieto-aidon jakamisessa ja kehittämisessä. Kuviossa 5 on tarkasteltu, mitä kolme eri kompetenssin määrittämisen mallia todellisuudessa kuvailevat. Kompetenssin mittarit voidaan jakaa neljään kategoriaan.

Kuvio 5

Organisatio- ja tehtäväspecifit pätevyudet (Thorbjornsen & Mouritsen (2003, 566)

Tehtävä- keskeinen osaaminen	Organisaatio-keskeinen osaaminen		
	Matala		Korkea
	Matala	<i>Meta-osaaminen (I)</i> Kasvuraportti (AMI) 5/6 osaamiseen perustuvasta palkkiojärjestelmästä ja kokonaan osaamiskatalogi (KS)	<i>Organisaation sisäinen osaaminen (III)</i> Osaamiseen perustuva palkkiojärjestelmä (yhteistyö) Projekti ja tiimityö KS, AMI ja jossain määrin myös DIEU
		<i>Operatiivinen perusosaaminen (II)</i> Osaamiskatalogi (KS) Competence Universe (DIEU)	<i>Ainutlaatuinen osaaminen (IV)</i> 1/6 osaamiseen perustuvasta palkkiojärjestelmästä (ammattillinen) (KS) Competence Universe (DIEU) Kasvuraportti (AMI)

Näistä erityisesti tehtäväspecifit kompetenssi käsittelee niitä mahdollisuuksia, joihin yksilön pätevyyttä voidaan soveltaa eri organisaatioissa sekä sitä, miten laajasti tiettyä kyvykkyyttä voidaan soveltaa ratkaisemaan erilaisia tehtäviä.

Taitoja, jotka eivät ole sidoksissa organisaatioon tai suoritettaviin tehtäviin kutsutaan metakompetensseiksi. Meta-kompetensseja (Meta-competences) ovat muun muassa luovuus, oppimiskapasiteetti, suunnittelykyky, yhteistyökyky jne. Edellä esitetystä yrityksistä metakompetenssit ovat suuressa roolissa KS:ssä sekä AMI:ssa. Operatiivista perusosaamista (Operative standard competence) tarvitaan erityisesti KS:ssä sekä DIEU:ssa. Se sisältää yleiset pätevyudet sekä ammatilliset taidot, jotka liittyvät henkilön suorittamiin tehtäviin. Nämä taidot sisältävät mm. IT-järjestelmien hallintaa, budjetoinnin osaamista sekä

teknologiaosaamista. Organisaation sisäiset pätevyudet (Intra-organisational competences) ovat tiukasti yhteydessä organisaatioon mutta ne eivät ole tehtäväspesifejä ja niitä voidaan edelleen kehittää organisaation sisällä. Tällaiset pätevyudet muodostuvat päivittäisestä epämuodollisesta oppimisesta yrityksessä, kun vanhemmat kokeneemmat työntekijät kertovat työpaikan historiasta, alakulttuureista, liitoksista jne samalla kun työntekijän tiedot ja kokemukset yrityksen verkostoista kasvaa. KS sekä DIEU käyttävät erityisesti hyväksi tämän tyyppistä oppimista ja pätevyyttä. Neljäs kategoria on "ainutlaatuiset yksilölliset osaamiset" (Unique competences). Tämä sisältää ainutlaatuisen osaamisen, taidot sekä kyvykkyyden, joita voi hyötykäyttää hyvin yksilöllisissä tai ainutlaatuisissa työtehtävissä. Esimerkiksi tietotaito tietystä tuotteesta on tällaista osaamista. AMI ja KS omaavat sen tyyppisiä organisatorisia rutiineja, toimintatapoja ja proseduureja, joihin tällaista osaamista voi soveltaa.

Pätevyyden neljä eri tyyppiä osoittavat osaamisen jakautuvan kahteen dimensioon. Toinen niistä keskittyy pätevyuksien ja osaamisen mittaamiseen (operatiiviset ja ainutlaatuiset pätevyudet) ja toinen taas keskittyy pätevyysiin ja osaamiseen, jotka kannustavat henkilön valmiutta muuttumaan (organisaation sisäiset pätevyudet sekä meta pätevyudet). Pätevyuksien ja osaamisen mittauksella pyritään paikkaamaan niissä olevia aukkoja ja luomaan kehityssuunnitelmia osaamisen lisäykselle. Osaamisen toinen dimensio käsittää kokemuseräisen oppimisen (intra-organisational) sekä prosessorientoituneen oppimisen (meta).

Osaamisraportin tarkoituksena on muuttaa työntekijän käyttäytymistä ja tavoitella kasvavaa voittoa sekä kehittää palveluita. Tässä kuitenkin on lähtökohtana se, että jo alusta lähtien tiedetään kuinka tavoitteet sekä keinot päästä niihin yhdistyvät ja kuinka oppimisen lisäys todellisuudessa johtaa haluttuihin tuloksiin. Lisäksi henkilöiden tulee todellisuudessa käyttäytyä siten, kuin on arvioitu. Näistä asioista johtuen, tätä laskentamallia ei voi käyttää arvioimatta henkilön suoriutumista kokonaisvaltaisesti.

3.6 Intellectual Capital System – Älyllisen pääoman järjestelmä

Hyvä älyllisen pääoman järjestelmä (Intellectual Capital System/IC System) on Roos et al (1997, 62) mukaan sellainen, joka perustuu yrityksen identiteettiin sekä strategiaan. Älyllisen

pääoman järjestelmän kehittäminen voidaan nähdä hyvänä mahdollisuutena arvioida uudelleen yrityksen missio mutta tämä ei ole välttämätöntä. Yrityksen missio voi hyvin olla sellainen, jota yritys on käyttänyt jo sen perustamisesta lähtien tai sellainen, jota yritys on alkanut vasta viime aikoina soveltaa. Kun yrityksellä on selkeä idea identiteetistään sekä siitä, mitkä sen pitkän aikavälin tavoitteet ovat, tulisi näitä tavoitteita käyttää ohjenuorana avainmenestystekijöitä määrittäessä. Avainmenestystekijät muodostuvat tätä kautta indikaattoreiksi, jotka toimivat eri älyllisen pääoman kategorioihin jaettavina mittareina. Näkökulmat vastaavat lähes ilman eroavaisuuksia Scandia Navigatorin pohjalla olevaa mallia (katso sivu 15, kuvio 1).

Älyllisen pääoman kategoriat voidaan jaotella seuraavasti:

- Taloudellinen näkökulma (Financial focus)
- Asiakasnäkökulma (Customer focus)
- Prosessinäkökulma (Process focus)
- Uudistumisen ja kehityksen näkökulma (Renewal & Development focus)
- Inhimillinen näkökulma (Human focus)

Roos et al (1997, 77) mukaan älyllisen pääoman järjestelmä on linkitettävä yrityksen strategiaan. Vaikka yrityksen strategiaa päivitetään vuosittain, ei älyllisen pääoman järjestelmää tarvitse uudistaa samaan tahtiin. Älyllisen pääoman järjestelmä on linkitetty mission kuvaamaan yrityksen pitkän aikavälin strategiaan, ei vuosittaisen strategiaan. Jotkin määritellyt indikaattorit saattavat muuttua strategian suunnan muutoksissa, tai jopa tavoitteiden muuttuessa mutta tämän kaltaiset muutokset ovat pääsääntöisesti hitaita ja lähes huomaamattomia. Strategia määrittää älyllisen pääoman järjestelmän kautta ja strategia taas määrittelee eri osa-alueet, joihin tulee keskittyä.

Edelleen Roos et al mukaan, valmiin älyllisen pääoman järjestelmän käytön suurin hyöty tulee järjestelmän potentiaalisesta avusta yritykselle yrityksen monitoroidessa älyllisen pääoman järjestelmän systeemin dynaamisuutta ja näin samalla hallita sen tuomaa arvoa tarkemmin.

Älyllisen pääoman mittareita yhdisteltäessä yhdeksi ainoaksi luvuksi, tulee ensin ymmärtää mitä ollaan yhdistelemässä. Kaikki älyllisen pääoman järjestelmään valitut indikaattorit tulee

Roos et al (1997, 81) mukaan arvioida ja todennäköisesti myös muuttaa arviointiin sopiviksi. Koska älyllisen pääoman mittarit ovat arvioita, on välttämätöntä käyttää useampia indikaattoreita jokaista mitattavaa aluetta tarkasteltaessa oikean tuloksen saamiseksi.

3.7 Mittariston kehittäminen

Mittariston suunnittelun lähtökohtana on Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 85) mukaan jokin syy mittaamiseen. Jos organisaatiossa ei tunneta tarvetta suorituskyvyn mittaamiseen, hanketta ei kannata aloittaa. Kun hanke koetaan tarpeelliseksi, henkilöstö myös sitoutuu sen toteuttamiseen Lönnqvist ja Mettäsén mukaan paremmin.

Mittariston suunnitteluprojekti on Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 86) mukaan samalla oppimistapahtuma, jossa henkilöstö joutuu konkreettisesti miettimään organisaation toimintaa ja siihen liittyviä asioita. Mittaristohankkeen aloitusvaiheessa sovitaan myös erilaisista hankkeeseen liittyvistä käytännön asioista. Hankkeelle asetetaan konkreettiset tavoitteet, esimerkiksi aikatauluun ja odotettaviin tuloksiin liittyen, ja sovitaan käytettävissä olevista resursseista. Resursseja tarvitaan muun muassa työryhmän tapaamisiin ja mahdollisiin tietojärjestelmien kehitystöihin. Jo hankkeen aloitusvaiheessa kannattaa suunnitella, miten henkilöstölle viestitään uudesta johtamistyövälineestä ja miten henkilöstö voi osallistua hankkeen toteuttamiseen.

3.7.1 Mittariston suunnitteluprosessin aloittaminen

Mittariston kehittäminen (kuten minkä tahansa muun asian kehittäminen) lähtee suunnittelusta. Malmi et al (2003, 41) esittää BSC-hankkeen suunnittelun ensimmäiseksi vaiheeksi rakennettavan järjestelmän roolin pohtiminen. Ensimmäinen päätös tulee tehdä sen suhteen, rakennetaanko ensisijaisesti järjestelmä, jonka avulla johto (organisaation eri tasoilla) tietää, missä mennään, vai järjestelmää, jolla pyritään ohjaamaan organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa.

Roos et al (1997, 67) on sitä mieltä, että älyllisen pääoman mittareiden järjestelmän kehittämisprosessi on lähinnä ylhäältä alaspäin kulkeva prosessi. Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 87) jatkavat, että mittariston suunnitteluprosessi alkaa organisaation vision ja

strategian täsmentämisellä. Usein organisaatiolla on olemassa jonkinlainen visio eli mielikuva siitä, millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa. Lisäksi sillä on yleensä olemassa strategia eli keinot, joilla kyseiseen tavoitteeseen päästään. Strategian täsmentäminen tarkoittaa sitä, että mittaristohankkeeseen osallistuva työryhmä saa yhtenäisen näkemyksen strategiasta. Jos visio ja strategia ovat selkeitä, niistä voidaan johtaa suoraan mitattavat menestystekijät. Usein kuitenkin varsinkin strategia voi aluksi tuntua selkeältä mutta osoittautuikin riittämättömäksi menestystekijöiden määrittämiseen. Tällöin strategiaa voidaan täsmentää eri tavoin. Menestystekijöitä on käsitelty tarkemmin kappaleessa

Hannula et al:n (2002, 96) mukaan suorituskykymittariston kehittämistä voidaan tarkastella ainakin kahdella tavalla: mekanistisen ja holistisen lähestymistavan avulla. Mekanistinen näkökulma sisältää mittareiden johtamisen hierarkkisesti strategiasta lähtien. Useat suorituskykymittariston kehittämiseen tarkoitetuista prosessimalleista rajoittuvat tarkastelemaan kehittämistä pääasiassa suoraviivaisena suunnitteluongelmana. Niissä lähtökohtana on, että ongelmana voidaan ratkaista etenemällä tietyn kaavan, prosessin, mukaisesti toimintaympäristöstä riippumatta. Mittariston kehittämisessä voidaan soveltaa myös holistista lähestymistapaa, jolloin tarkasteluun otetaan mukaan prosessimallin lisäksi niitä organisaatioiden taustatekijöitä, jotka vaikuttavat kehittämisprosessin kulkuun ja lopputuloksen onnistumiseen. Tässä pyritään käsittelemään mittariston kehittämisen ongelmakenttää laajemmin kuin pelkästä mekanistisesta näkökulmasta. Täysin holistista otetta ei kuitenkaan ole tavoiteltu ja on epävarmaa, onko asiaa edes mahdollista käsitellä kaiken kattavasti ja yksiselitteisesti. Tarkastelun yhteydessä käsitellään ainakin laskentatoimen, strategisen johtamisen, laatujohtamisen ja muutosjohtamisen alueisiin kuuluvia asioita.

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 106) mukaan asiantuntijaorganisaation mittariston suunnittelussa tulee huomioida organisaation erityispiirteet: strategian epämääräisyys toiminnan tasolla ja mittariston sopivuus organisaation toimintaan. Eteneminen riippuu Malmi et al (2003, 47) mukaan ehkä eniten siitä, mikä on yrityksen suurin huolenaihe päätöksentekohetkellä. Jos ongelmana ovat suuret ja epämääräisesti aiheutuvat kustannukset, kannattaa aloittaa toimintolaskennasta kustannusrakenteen ja kustannusajureiden selvittämiseksi. Johto kykenee siten aloittamaan kustannus- ja toimintatehokkuuden parantamisesta. Jos taas yrityksen pääomarakenteessa on korjattavaa, pääoman tuotto on

alhainen tai toiminnan vaatiman pääoman määrä on suuri, kannattaa aloittaa Shareholder Value- johtamistavan toteutuksella pääoman rakenteen ja käytön tehostamiseksi. Mikäli kyseessä on tarve muuttaa strategista suuntaa ja strategisia valintoja tai saattaa strategia todelliseksi toiminnaksi, kannattaa aloittaa BSC – toteutuksella. BSC on toimivin ja nopein tapa saada suuri strateginen muutos toteutumaan.

3.7.2 Mittariston suunnittelun vaiheet

Mittariston suunnittelu voi edetä Lönnqvist ja Mettänen (2003, 106) mukaan seuraavan viiden vaiheen kautta: hankkeen aloittaminen, tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen, menestystekijöiden määrittäminen, mittareiden määrittäminen sekä mittareiden käyttöperiaatteiden määrittäminen. Katso kuvio 6 alla. Näiden lisäksi osittain samanaikaisesti toteutetaan kaksi muuta vaihetta: henkilöstön osallistuttaminen ja mittaristohankkeesta tiedottaminen sekä tietojärjestelmien kehittäminen. Nämä vaiheet jatkuvat vielä suunnitteluvaiheen jälkeenkin, jolloin mittaristo otetaan käyttöön eli suunnitellut mittarit viedään käytäntöön. Käyttöönottossa on useita vaiheita: tietojärjestelmiä täytyy muokata, jotta ne tuottavat mittareihin tarvittavaa informaatiota. Henkilöstöä täytyy kouluttaa mittareiden käyttöön ja mittaristoa tulee testata. Testaamiseen kuuluu muun muassa datan keräämistä sekä tulosten laskemista, raportoimista ja analysointia.

Kuvio 6

Asiantuntijaorganisaation suorituskymittariston suunnitteluprosessi (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 84)

Mittariston suunnittelun päävaiheet				
Hankkeen aloittaminen	Tavoitteiden ja mittausnäkökulmien määrittäminen	Menestystekijöiden määrittäminen	Mittareiden määrittäminen	Käyttöperiaatteiden määrittäminen
Henkilöstön osallistuttaminen ja mittaristohankkeesta tiedottaminen				
			Tietojärjestelmien kehittäminen	
Mittariston käyttöönotto				

Mittariston suunnittelun vaiheet eivät välttämättä etene yhtä suoraviivaisesti kuin edellä kuvatussa mallissa esitetään. Esimerkiksi menestystekijöitä, mittareita ja mittareiden käyttöperiaatteita määritetään usein uudelleen prosessin myöhemmissä vaiheissa sekä mittariston käyttöönoton yhteydessä Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 106) mukaan. Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottovaiheita onkin käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Usein mittaristoa muokataan edelleen käyttöönoton yhteydessä saatujen kokemusten perusteella.

Hannula et al (2002, 167) mukaan mittareiden käyttöperiaatteiden määrittely on keskeisellä sijalla siirryttäessä mittariston kehittämisestä mittariston käyttöön. Jokaiselle mittarille on määriteltävä periaatteet, jotka ohjaavat mittaamista yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Lisäksi käyttöperiaatteiden määrittämisen avulla dokumentoidaan jokainen mittari, jolloin mittariston ylläpito ja päivittäminen on mahdollista. Voidaan puhua mittarin käyttöohjekirjasta, joka sisältää kaikki tarpeelliset tekniset tiedot sekä käyttö- ja huolto-ohjeet. Hannula et al (2002, 169) mukaan mittariston jokapäiväisen käytön kannalta olisi ihanteellista, jos mittareita varten tarvittava data olisi automaattisesti kerättävissä esimerkiksi yrityksen Data Warehouse – järjestelmästä. Automatisoitu tiedonkeruu ei kuitenkaan ole välttämätön edellytys mittariston käyttöönotolle. Mikäli vastuu mittareiden laskemisesta onnistutaan jakamaan järkevästi, tietojen poimiminen käsin eri raporteista ei vaadi yhdeltä henkilöltä kovin suurta työpanosta. Tietojärjestelmien ja mittariston integrointi kannattaa jättää tehtäväksi vasta sitten, kun mittariston käytöstä on saatu riittävästi kokemuksia ja suurimmat puutteet korjattua.

Mittaristohankkeen onnistumiseen vaikuttavat sekä ihmisiin että mittaristoon ja mittausprosesseihin liittyvät tekijät. Johdon sitouttamisen ohella myös muun henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen on tärkeää. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön edustajien mukaan ottaminen koko prosessiin on oleellista hankkeen onnistumisen kannalta.

Asiantuntijatyö on jo itsessään melko vähän tutkittu ja käsitelty alue. Siten asiantuntijaorganisaation suorituskymittariston kehittämiseenkään ei ole esitetty omaa prosessimallia. (Hannula et al 2002, 153). Hannula et al esittää suorituskymittariston suunnitteluprosessin kuvion 7 mukaisesti.

Kuvio 7

Suorituskykymittariston kehittämisprosessin eteneminen päävaiheittain Hannula et al 2002, 153 (mukaillen)



Hannula et al (2002, 176, 190) esittää, että Kotterin mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 –prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 –prosenttisesti asioiden johtamista. Tämän perusteella on helppo tehdä johtopäätös, että onnistuneen mittaristoprojektin edellytyksenä on inhimillisten tekijöiden huomioonottaminen.

Bourne et al (2000, 757) ovat jakaneet suorituskykymittaristojen kehittämisen kolmeen päävaiheeseen: rakentaminen (design), käyttöönotto (implementation) ja käyttö (use). Käyttöönottovaihe alkaa, kun mittarit on rakennusvaiheessa määritetty. Tämä jaottelu noudattaa samanlaista kaavaa yllä esitettyjen jaotteluiden kanssa. Selkeimpänä erona voidaan nähdä itse mittariston käytön yhdistäminen mittariston kehittämisvaiheeksi. Toisaalta suorituskykymittaristoa voidaan edelleen kehittää sekä vielä muokata käyttöönoton jälkeenkin mittariston jo ollessa käytössä, jolloin käyttö voidaan todella liittää yhdeksi mittariston kehittämisen vaiheeksi.

Taulukossa 3 on esitetty Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 81) sekä Toivasen (2001) esittämä listaus suorituskykymittariston kehittämisprojektin suunnittelu- sekä käyttöönottovaiheista.

Taulukko 3

Projektimalli Balanced Scorecardin suunnitteluun ja käyttöönottoon (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 81; Toivanen 2001)

1.Selkeä päätös Balanced Scorecard –projektin käynnistämisestä

- i. projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat

2.Johdon aito sitoutuminen

3.Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen

- i. yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio
- ii. yhteinen näkemys visiosta ja strategioista

4.Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

- i. toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden
- ii. selvittäminen (SWOT-analyysi)

5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

- i. näkökulmien ja mittareiden valinta
- ii. haasteelliset tavoitteet
- iii. syy-seuraussuhteet

6. Organisaation sitouttaminen

- i. henkilöstön osallistuminen, avoin raportointi
- ii. mittaristo nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset

7. Mittariston karsinta ja täydentäminen

- i. vähän mittareita → ohjaus

8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin

- i. strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus

9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella

- i. palaute, palkitseminen ja oppiminen
- ii. atk:n tuki, tietovarastointi

Mittariston kehittämisen hyödyt

Malmi et al (2003, 55) kirjoittaa, että seminaareissa kuulee usein sanottavan BSC:n suurimmaksi hyödyksi mittariston rakentamisprosessin. Prosessin aikana on käyty läpi tavoitteita ja strategiaa, *luotu yhteistä näkemystä*. Prosessi on auttanut ymmärtämään

liiketoiminnan eri osa-alueiden välisiä kytköksiä ja sitä, mitä asioita tulisi pitkällä tähtäyksellä hoitaa hyvin, jotta lyhyemmän tähtäyksen tulostavoitteet on mahdollista saavuttaa myös jatkossa. Kun mittaristoa on lähdetty viemään organisaatiossa alaspäin, *strategiat ovat selkeytyneet työntekijöille*. Samoin työntekijät ovat ymmärtäneet aikaisempaa paremmin, miten heidän työnsä liittyy yrityksen muihin toimintoihin, mikä heidän roolinsa on osana kokonaisuutta ja *mitä heiltä odotetaan strategisten tavoitteiden suhteen*.

Nyrkkisääntönä mittariston jalkauttamisesta voidaan Hannula et al (2002, 165-166) mukaan pitää sitä, että jokaisen organisaatiossa on tiedettävä miten oman työn tulokset näkyvät lähimpien mittareiden tuloksissa, miten tuloksia voi parantaa ja millaisten syy-seurausketjujen kautta oman työn tulokset tukevat koko organisaation tuloksia.

Hannula et al (2002, 173) esittää, että mittariston kehittämishankkeen onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien kolmen kriteerin avulla; valmiusaste, toimivuus ja hyväksyttävyys. Käsitteet ovat purettu auki alla.

- Valmiusaste

Mittariston valmiusaste viittaa nimensä mukaisesti siihen, kuinka suuri osuus aiotusta sisällöstä on saatu tehtyä aiotun aikataulun ja budjetin puitteissa. Mittaristo ei sinänsä ole koskaan valmis. Jo vastaaminen ulkoisen toimintaympäristönmuutoksiin edellyttää yritysten muuttavan strategiaansa ja siten myös suorituskykymittaristoaan. Myös sisäiset muutokset, esimerkiksi prosessien osalta, voivat johtaa mittareiden uudelleen määrittämiseen. Valmiusasteen voidaankin ymmärtää tarkoittavan erityisesti sitä, kuinka hyvin mittaristossa on kyetty toteuttamaan hyvän mittariston kriteerejä. Erimerkkinä puutteesta mittariston valmiusasteessa on kriittinen menestystekijä, jolle ei ole onnistuttu määrittämään mittaria tai organisaation osa, johon ei ole saatu rakennettua mittareita.

- Toimivuus

Mittariston toimivuus viittaa siihen, toimiiko mittaristo aiotulla tavalla. Puutteellisesti toimivassa mittaristossa esimerkiksi mittareiden väliset syy-seurausketjut eivät toimi odotetulla tavalla ja siten parannukset ennakoivissa mittareissa eivät realisoidu parannuksina tulostuloksissa.

- Hyväksyttävyys

Mittariston hyväksyttävyys vaatii, että sen kehittämiseen osallistuneet ja sen avulla arvioitavat näkevät kehittämisen toteutuksen ja tulokset hyväksyttävinä. Hyväksyttävyyden saavuttamisessa yhtä tärkeää kuin itse lopputulos on usein prosessi, jonka kautta tulokseen on päästy (Toivanen 2001, 128). On tärkeää, että henkilöt kokevat tulleen kuulluiksi, vaikka heidän oma näkemyksensä ei aina olekaan tullut valituksi. Käyttöön otetun mittariston osalta hyväksyttävyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöt kokevat käytettävät mittarit järkeviksi.

3.8 Yhteenveto

Tässä kappaleessa on käsitelty mittareita, mittaristoja sekä niiden hyötyjä ja kehittämisprosessia. Mittarit mittaristot jaetaan tavallisimmin sidosryhmä-mittaristoihin, KPI (Key Performance Indicator) – mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Näistä yleisimmin käytössä on KPI-mittarit (joista tunnetuimpana Balanced Scorecard – mittaristot). Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin, tavallisesti omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. KPI- mittaristoihin päädytään helposti, mikäli mittarit pyritään johtamaan BSC:n näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä lähtien. Käytännössä kriittisiä menestystekijöitä löytyy kullekin näkökulmalle useita, ja kunkin kriittisen menestystekijän mittaaminen vaatii useamman kuin yhden mittarin ja ongelmaksi nouseekin mittareiden määrän pitäminen kohtuullisena. Strategiamittaristoissa mittareiden väliset syy-seuraussuhteet on mietitty. Niissä on sekä tulostittareita, jotka kuvaavat sitä mihin strategialla halutaan päästä että ennakoivia mittareita, jotka kuvaavat niitä keinoja, joilla tavoitteisiin päästään.

Edellä mainitut mittaristot sisältävät kukin useamman näkökulman. Näkökulmat ovat mittaristosta rippumatta lähes samoja. Taloudellisen näkökulman mittareita tarvitaan jotta tiedetään, millä mallilla yrityksen talous on. Taloudelliset mittarit kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Asiakasnäkökulman mittarit kuvaavat nimensä mukaisesti yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit pyrkivät ehkä parhaiten kuvaamaan sitä, kuinka asiakkaalle tuotetaan eniten lisäarvoa ja sitä kautta luodaan yritykselle kilpailuetua. Juuri nämä kilpailuetua luovat toiminnot tulisi kyetä mittaamaan ja seuraamaan niiden kehitystä suurimman hyödyn saamiseksi. Oppimisen

ja kasvun näkökulman mittarit perustuvat strategisen kilpailuedun kautta tiettyjen ydinkyvykkyyksien ainutlaatuiselle hyödyntämiselle. Tämä näkökulma voidaan nähdä eniten uutuusarvoa sisältävänä näkökulmana ja ehkä myös kaikkein strategisimpana. Tutkijat kuitenkin kokevat toimivien mittareiden kehittämisen juuri tälle osiolla olevan kaikkein haastavinta. Tutkijat toisaalta myös tunnustavat oppimisen ja kehittymispotentiaalia kuvaavien mittareiden liittyvän läheisesti yrityksen tietojohdantamiseen (Knowledge Management) ja henkisen pääoman (Intellectual Capital) kehittämiseen.

Maailmalla on kuitenkin yritetty kehittää henkisen pääoman mittaamiseen soveltuvia mittaristoja. Näistä tunnetuimpia ovat Scandia Navigator, Intangible Asset Monitor sekä Skill-Related Pay system. Tässä tutkimuksessa kuvattiin lyhyesti kutakin edellä mainittua mittaristoa ja verrattiin niiden ominaisuuksia toisiinsa. Jokainen näistä mittareista on rakennettu mittaamaan aineetonta pääomaa, joka voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan sekä rakennepääomaan. Näistä inhimillinen pääoma liittyy tähän tutkimukseen suhdepääoman mitatessa nimensä mukaisesti yrityksen suhteita sidosryhmiinsä ja rakennepääoman mitatessa erityisesti yrityksen rakenteita.

Kappaleessa 3.5 käsitelty Skill-Related Pay system esiteltiin kolmen esimerkin avulla. Esimerkit olivat tanskalaisesta tutkimuksesta, jossa kyettiin osittain linkittämään akateemisen henkilöstön pätevyyden mittaus henkilöstön palkkaukseen. Tutkimuksessa esiteltiin uusi järjestelmä joka eroaa aikaisemmin käytössä olleista järjestelmistä painottamalla vuosittaista henkilön pätevyyden arviointia. Kehitetty uusi palkkausjärjestelmä perustui henkilöstön taitoihin. Ammatillinen pätevyys koettiin tutkimuksessa tärkeimmäksi kriteeriksi henkilön osaamista arvioidessa ja se on saanut järjestelmässä korkeimman painokertoimen. Henkilön palkkaus on sidottu suoraan henkilön osaamiseen ja taitoihin ja kytkemällä nämä toisiinsa, yritys viestittää tärkeimmistä osa-alueistaan sekä siitä, miltä osin se haluaa kehittyä. Thornbjornsen & Mouritsen (2003) mukaan tämä malli osoittaa, että henkilöstön kykyjä pidetään tärkeinä organisaation suorituksen kannalta ja pätevyyden arvioinnilla on suora yhteys yksilön ja yhteisön menestymisen välillä.

Roos et al (1997, 67) mukaan, valmiin älyllisen pääoman järjestelmän käytön suurin hyöty tulee järjestelmän potentiaalisesta avusta yritykselle yrityksen monitoroidessa älyllisen pääoman järjestelmän systeemin dynaamisuutta ja näin samalla hallita sen tuomaa arvoa

tarkemmin. Mittariston kehittämishankkeen osatekijöitä selvennettiin kappaleessa 3.7.2. Kappaleessa käsiteltiin kehittämisprosessin eri vaiheet sekä yleisesti käytösäs olevia eri tapoja suorittaa mittaristohanke. Jokainen hankeprosessi lähtee kuitenkin päätöksestä, millainen mittaristo halutaan rakentaa. Rakennetaanko ensisijaisesti järjestelmä, jonka avulla johto (organisaation eri tasoilla) tietää, missä mennään, vai järjestelmä, jolla pyritään ohjaamaan organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa. Tämä tutkielma ei ota kantaa yksittäisen yrityksen kannalta järkevimmän järjestelmän valintaan.

4 ASIAANTUNTIJATYÖ JA SEN MITTAAMINEN

Hannula et al (2002, 41) mukaan asiantuntijatyölle on ominaista suorittavaa työtä suurempi ennakoimattomuus, abstraktisuus sekä riippuvuus yksittäisestä työntekijästä. Heidän mukaansa erottelu suorittavaan työhön voidaan tehdä juuri edellä mainittujen piirteiden perusteella.

Edelleen heidän mukaan, abstraktisuus liittyy asiantuntijatyön informaatio-, tieto- ja tietämysintensiivisyyteen ja sitä voidaan lähestyä kahdella tavalla. Ensinnäkin asiantuntijan työ on ajattelua, joka tapahtuu eri tavoin eri ihmisillä ja täten ei voida tarkalleen sanoa, kuinka työ tehdään ja missä vaiheessa ratkaisu syntyy eli informaatio muuttuu tiedoksi ja tietämykseksi. Tämän perusteella voidaankin todeta, ettei varsinaista työprosessia voida arvioida. Toinen abstraktisuuteen vaikuttava tekijä liittyy tietoon. Hannula et al:n (2002, 41) mukaan ulkopuolisen on vaikea nähdä asiantuntijatyön sisälle, jos ei tiedä siihen liittyviä keskeisiä ajattelumalleja tai teorioita. Tämä tulee esille kaikessa asiantuntijatyössä, sillä asiantuntijan ja ei-asiantuntijan ero on juuri epäsymmetrinen tieto.

Mittausmallien valikoima on laaja. Tämä ei kuitenkaan ole tehnyt älyllisen pääoman menestystekijöiden mittaamisesta yhtään aikaisempaa helpompaa (ks. esim. Hannula et al. 2002). Seuraavassa esitellään empiirisesti yritysten kokemuksia älyllisen pääoman mittaamisesta esittämällä valikoituja tuloksia kahdesta vuoden 2001 aikana tehdystä tutkimuksesta. (Hannula et al 2002, 137-141)

Kyselyn tulosten perusteella suorituskyvyn mittauksen käyttäminen henkilöstön osaamisen ja tietopääoman hallintaan koetaan varsin tärkeäksi. Vastaajista 58,2 prosenttia piti sitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tästä huolimatta suorituskyvyn mittausta ei käytetä osaamisen ja tietopääoman hallintaan merkittävästi. 56,4 prosenttia vastaajista ei käytä mittausta henkilöstön osaamisen ja tietopääoman hallintaan kovin paljon tai lainkaan.

Nordika -tutkimuksen mukaan 94 prosenttia suomalaisista yrityksistä pitää aineettomien voimavarojen merkitystä itselleen tärkeänä tai erittäin tärkeänä, mutta vain 35 prosentilla yrityksistä on paljon tai erittäin paljon tietoa siitä, miten mitata tai raportoida aineettomia

voimavaroja (Nordika 2000). Kyselyn tuloksista ilmeni myös, että yrityksissä, joissa on Balanced Scorecard käytössä, mittauksia käytetään tilastollisesti enemmän henkilöstön osaamisen ja tietopääoman hallintaan kuin yrityksissä, joissa Balanced Scorecardia ei käytetä.

Asiantuntijatyö on usein hyvin itsenäistä työtä. Kun joukko asiantuntijoita työskentelee tiimissä, on heillä usein jokaisella omat osaamisalueensa, johon he antavat panoksensa tiimityössä. Hannula et al (2002, 6) mukaan asiantuntija saattaa osata työnsä esimiestään paremmin. Sveiby (1997, 19) määrittelee asiantuntijatyön koostuvan informaation muuttamisesta tietämykseksi. Tämä tapahtuu hänen mukaansa suurimmaksi osaksi asiantuntijan oman osaamisen ja tietolähteiden käytön avulla. Asiantuntijatyön voidaankin sanoa olevan enemmän ajattelemiseen perustuvaa työtä kuin suorittamiseen perustuvaa.

4.1 Älyllinen pääoma

Aineeton pääoma voidaan jakaa useaksi erilaiseksi pääomaksi taulukon 4 mukaisesti. Älylliseksi tai toisin sanoen inhimilliseksi pääomaksi, suhdepääomaksi sekä rakennepääomaksi. Mouritsen et al (2004, 4) mukaan älyllinen pääoma käsittää yrityksen joukkona heterogeenisiä osaamisresursseja ja kyvykkyyksiä - toisin sanoen ”arvojoukkona”, jonka avulla käyttäjälle kyetään tuottamaan arvoa. Olemassa olevat älyllisen pääoman käsitteet kuvaavat yrityksen voimavaroja. Kokon (2001, 23) mukaan arvoa synnyttävän aineettoman varallisuuden avulla yritys uusiutuu sekä kykenee tuottamaan uutta kaupallisesti hyödynnettävissä olevaa aineetonta varallisuutta, joka vastaa tulevaisuuden toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Se on osaamispääomaa, johon kuuluu inhimillinen pääoma, sisäiset rakenteet ja ulkoiset rakenteet.

Edvinssonin ja Malone (1997, 13) mukaan yrityksen markkina-arvo koostuu taloudellisesta ja älyllisestä pääomasta kuvion 7 mukaisesti. Älyllinen pääoma taas määritellään inhimillisen ja rakenteellisen pääoman summaksi. Hannula et al (2002, 110) selventää inhimillisen pääoman koostuvan työntekijöiden tiedoista, taidoista ja innovatiivisuudesta. Siihen kuuluvat myös yrityksen arvot, kulttuuri ja filosofia. Yritys ei voi omistaa inhimillistä pääomaa kun taas Edvinsson ja Malone (1997, 10-11 ja 34-37) mukaan yritys voi omistaa rakenteellisen pääoman. Roos et al (1997, 31) mukaan inhimillistä pääomaa ja rakenteellista pääomaa tulee johtaa täysin eri johtamistavoin.

Taulukko 4.

Älyllisen pääoman osa-alueet (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 26)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - tiedot ja taido - kokemus - koulutus - luovuus ja innovatiivisuus - muut ominaisuudet (esim. johtajuus ja yrittäjäyys) 	<ul style="list-style-type: none"> - suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin - sopimukset sidosryhmien kanssa - organisaation imago ja brandit 	<ul style="list-style-type: none"> - teknologiat - tietojärjestelmät - tietokannat - toimintoprosessit - arvot ja kulttuuri - johtamisfilosofia - patentit, tekijänoikeudet ja ammattisalaisuudet sekä muut immateriaalioikeudet

Rakenteelliseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi ohjelmistot, tietokannat ja patentit ja se jakaantuu organisationaaliseen pääomaan ja asiakaspääomaan. Asiakaspääomaan kuuluvat muun muassa suhteet avainasiakkaiden kanssa.

Yrityksen henkisellä pääomalla on Järvenpää et al (2001, 215) mukaan tärkeä asema yrityksen arvon muodostumisessa. Useassa henkistä pääomaa käsittelevässä esityksessä lähtökohdaksi on otettu yrityksen markkina-arvon ja tasearvon välinen ero. Tällä tavalla konkretisoituna henkisen pääoman merkitys tulee korostetusti erille. Siksi monissa yrityksissä on lähdetty systemaattisesti mittaamaan henkisen pääoman erilaisia varoja ja johtamaan yrityksen henkisen pääoman kehitystä.

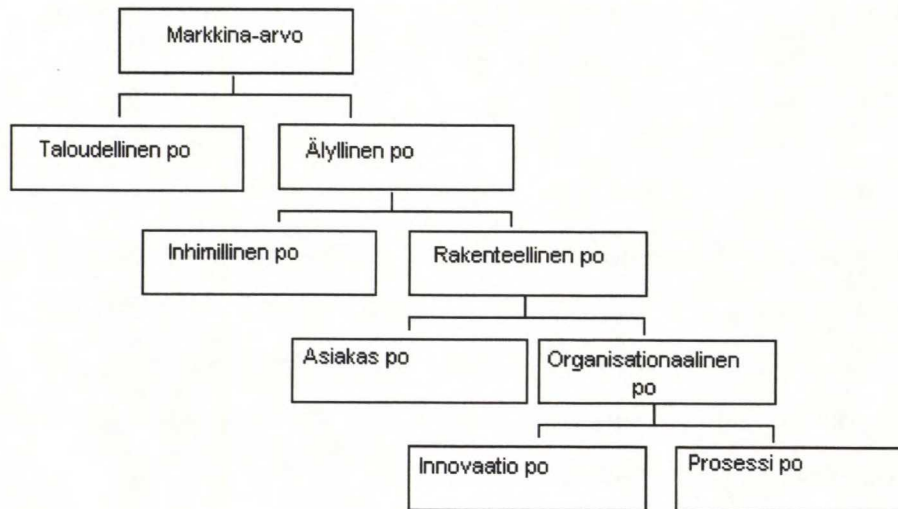
Edelleen Järvenpää et al mukaan käsitys henkisestä pääomasta, eli käytännössä pääomalajien tietty luokittelutapa, on varsinaisen henkisen pääoman johtamista tukevan suoritusmittariston perusta. Henkisen pääoman luokittelussa ja määrittämisessä kannattaa heidän mielestään lähteä liikkeelle yrityksen strategiasta, liiketoiminnan luonteesta ja tavoitelluista kehittämiskohteista. Tällöin yleisiä luokitteluja on mahdollista soveltaa yrityksen tarpeet huomioon ottavalla tavalla. Näin Balanced Scorecardin strateginen käyttö henkisen pääoman johtamisessa tulee mahdolliseksi.

Roos et al (1997, 15) jäljittävät älyllisen pääoman juuret kahteen erilaiseen ajatustapaan, strategiseen (strategic stream) sekä mittaukselliseen (measurement stream), katso Kuvio 9. Strateginen ajatustapa tutkii tiedon syntyä ja käyttöä sekä tiedon, menestyksen ja arvon muodostumisen suhdetta toisiinsa. Mittauksellinen ajatustapa keskittyy tarpeeseen kehittää

uusi informaatiojärjestelmä, joka mittaa ei-laskennallista dataa yhdessä perinteisten laskennallisten datojen kanssa.

Kuvio 8

Yrityksen markkina-arvon muodostuminen / Skandia Market Value Scheme (Hannula et al 2002, 111, Edvinsson & Malone 1997, 52)



Roos et al (1997, 27) mukaan älyllinen pääoma voidaan lisäksi määrittää kahdella eri tavalla: joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivinen määritelmä lähtee siitä, että yrityksen henkilöstön osaaminen yhdessä yrityksen brandien, tavaramerkkien sekä prosessien kanssa muodostavat yrityksen älyllisen pääoman. Negatiivinen määritelmä esittää, että älyllinen pääoma voi olla mitä tahansa aineetonta, mikä tuo yritykselle arvoa. Tällöin voidaan myös sanoa, että älyllinen pääoma on yrityksen totaalisen arvon ja yrityksen rahallisen arvon eroitus.

Roos et al (1997, 23 ja 34) esittää lisäksi, että älyllinen pääoma muodostuu “ajattelevasta” ja “ei-ajattelevasta” osasta. Ajatteleva osa käsitetään inhimillisenä pääomana (human capital) ja ei-ajatteleva rakennepääomana. Tämän lisäksi rakennepääoma on vielä jaettu sisäiseen ja ulkoiseen komponenttiin kun taas inhimillinen pääoma muodostuu työntekijöiden osaamisesta, asenteista sekä älyllisestä nokkeluudesta.

Kuvio 9

Älyllisen pääoman käsitteellinen alkuperä (Roos et al 1997, 15, muunnellen)



4.1.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma voidaan käsittää esimerkiksi organisaation henkilöstön osaamisena, tietoina, taitoina ja kokemuksina sekä henkilöstön henkilökohtaisina ominaisuuksina. Henkilöstön osaaminen on usein hyvin pitkälle kokemuseräistä ja yksilösidonnaista, mikä asettaa usein haasteita yrityksen toimintatavoille, jotta tätä tärkeää tietoa saadaan yrityksen rakenteisiin esimerkiksi dokumenttien muodossa.

Yrityksen inhimillinen pääoma voidaan määritellä monin tavoin. Hannula et al (2002, 119) kuvaavat inhimillisen pääoman osaksi työntekijöiden pääoman. Katso taulukko 5 alla. Sen sijaan Järvenpää et al (2001, 215) määrittelee inhimillisen pääoman motivaatiopääomaksi, tieto- sekä taitopääomaksi sekä tehtäväpääomaksi. Heidän mielestään inhimillisen pääoman osa-alueiden määrittelyssä on huomionarvoista tiedon ja osaamisen erottaminen toisistaan.

Inhimillisen pääoman mittareilla on selvät yhtymäkohdat osaamisen kehittämiseen ja tietojohdamiseen Järvenpää et al (2001, 217-218) mukaan. Inhimillisen pääoman mittareiden avulla voidaan tavoitella esimerkiksi avainhenkilöiden motivaatiosta, osaamisesta ja tyytyväisyydestä huolehtimista. Inhimillisten voimavarojen kasvattamisessa erityisesti osaamisen johtamisella on olennainen merkitys.

Yritys ei omista älyllistä pääomaa. Tämä tarkoittaa Roos et al (1997, 34) mukaan sitä, että osa yrityksen arvosta ei ole suoraan yrityksen hallinoitavissa. Tämä taas johtaa siihen, että yritysten on tosissaan yritettävä pitää kiinni ”hyvistä” työntekijöistään arvonsa säilyttämiseksi. Tämä ongelma on ollut tiedossa jo jonkin aikaan, mutta älyllinen pääoma

määritelmänä on vasta kyennyt näyttämään asian toteen.

Taulukko 5

Työntekijöiden pääomaan sisältyvät asiat (Hannula et al 2002, 119)

Työntekijöiden pääoma	
TIEDOT - tietoa on runsaasti ja se on monipuolista - kaikkien työntekijöiden tietoa käytetään hyväksi - työntekijöiden rooli tiedon ja verkostojen omistajana ymmärretään	KOULUTUS - koulutukseen panostetaan - rekrytointiin panostetaan
TAIDOT JA KOKEMUS - osaamista on runsaasti ja se on monipuolista - jatkuva oppiminen - sitoutuneet ja pysyvät työntekijät - tyytyväiset työntekijät	LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS - kyky kehittää uusia tuotteita jatkuvasti
	MUITA OMINAISUUKSIA - työntekijät seikkailijoita - johtajuus - yrittäjäyys

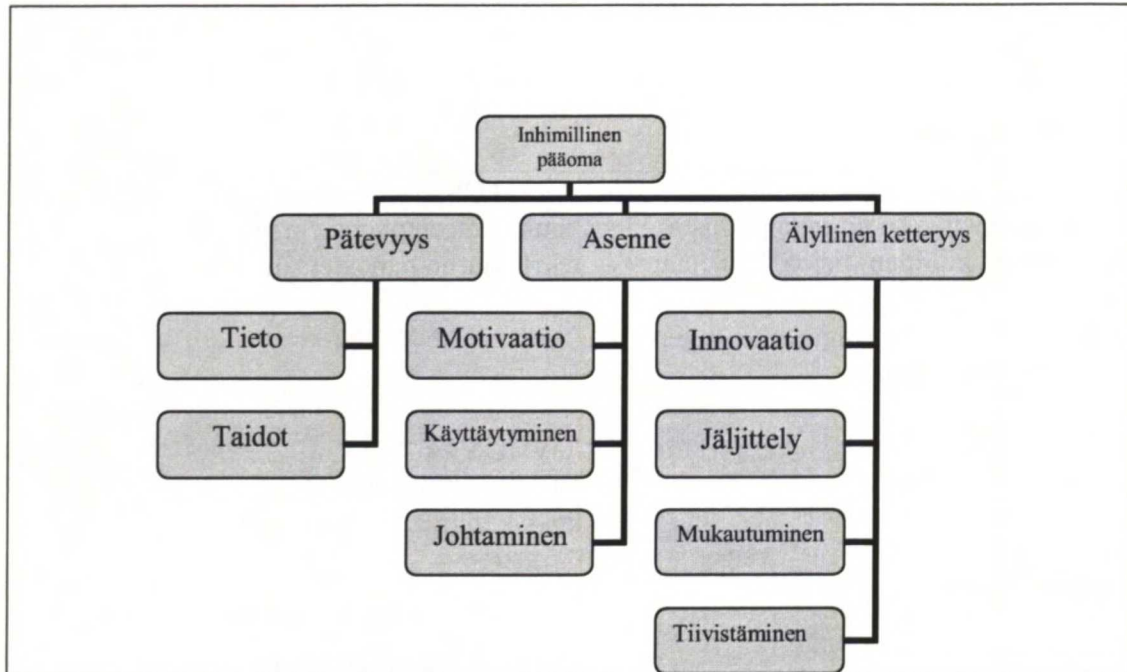
Roos et al:n kuviosta (kuvio 9) voidaan nähdä eräs inhimillisen pääoman jaottelun muunnos. Kuvio esittää inhimillisen pääoman syntyvän yrityksessä olevista pätevyyksistä (competence), asenteista (attitude) sekä älyllisestä sukkeluudesta (intellectual agility).

Pätevyys synnyttää arvoa työntekijöiden osaamisen sekä taitojen kautta. Roos et al (1997, 35-36) määrittelee osaamisen tarkoittavan yllä olevassa kuviossa teknistä tai akateemista asioiden osaamista. Tällainen osaaminen yhdistetään yleisesti henkilön koulutukseen. Osaaminen on heidän mukaansa jotain, mitä voidaan opettaa. Henkilö ei voi lisätä osaamisensa tasoa ”oppimalla virheistä” tai ”tekemällä oppien” vaan oppimiseen tarvitaan ohjausta tai oppimista kirjoista. Tällaisen osaamisen ei tarvitse olla akateemista.

Kuvion osaamisella tarkoitetaan teoreettista osaamista ja taidoilla käytännön osaamista. Roos et al (1997, 36) mukaan teoreettinen sekä käytännön osaaminen liittyvät toisiinsa vain kaukaisesti. Hyvät teoreettiset taidot omaava henkilö ei välttämättä kykene käytännön sovelluksiin.

Kuvio 9

Human Capital, muunnellen (Roos et al 1997, 35-40)



Roos et al (1997, 37) selittää henkilön asennoitumisen (Attitude) olevan pehmeä komponentti, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on vain vähän valtaa vaikuttaa tähän inhimillisen pääoman komponenttiin. Se miten henkilö asennoituu työhönsä, riippuu eniten henkilön luonteenpiirteistä eikä yritys voi tähän vaikuttaa toimillaan toisin kuin työntekijän ympäristö, joka mahdollisesti voi vaikuttaa henkilön asenteisiin. Henkilön asennoituminen nähdään joidenkin yritysten kannalta erittäin tärkeänä.

Esimerkiksi McKinsey ja Procter & Gamble uskovat henkilön asennoitumisen olevan vähintäänkin yhtä tärkeää kuin pätevyyden. Molemmat mainitut yritykset ovat tunnetusti palkanneet vastavalmistuneita ja kouluttavat heidät itse yrityksen tarvitsemiin tehtäviin. Tällöin siis yritykset valitsevat tietynlaisen asennoitumisen ja kehittävät pätevyydet sen pohjalta. Roos et al (1997, 37) jaottelee asennoitumisen syntyvät kolmesta tekijästä: motivaatiosta (motivation), henkilön käyttäytymisestä (behaviour) sekä henkilön tavasta suorittaa tehtävät (conduct). Roos et al (1997, 38-39) esittää, että innostuneet ihmiset luovat dynaamisia ympäristöjä, joissa henkilöt ovat tuotteliaampia.

Älyllinen sukkeluus viittaa kykyyn siirtää osaamista kontekstien välillä, taitoa nähdä samat tekijät kahdessa erillään olevassa tiedonpalasessa ja linkata ne toisiinsa. Älyllinen sukkeluus viittaa myös kykyyn kehittää sekä osaamista että yrityksen tuotosta innovaatioiden ja sovellusten kautta. (Roos et al 1997, 39)

“Paketoiminen” (packaging) indikoi kykyä muuttaa idea tuotteeksi tai palveluksi. Roos et al (1997, 40) mukaan inhimillisen pääoman sekä rakennepääoman välinen linkki on juuri tätä, sillä paketoimisella tehdään ideasta jotain konkreettista. Paketoiminen aikaansaa arvoa sekoittamalla luovuutta liiketaloudelliseen ajattelukykyyn.

4.1.2 Rakennepääoma

Rakennepääoma voidaan jakaa kahteen kategoriaan, ulkoisiin ja sisäisiin rakenteisiin. Alla on selvennyt lyhyesti, mitä kukin kategoria pitää sisällään.

Ulkoiset rakenteet

Sidokset organisaation ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin ja toimintaympäristöön laajemmin muodostavat organisaation ulkoisen rakenteen (Kokko 2001, 23).

Sisäiset rakenteet / suhdepääoma

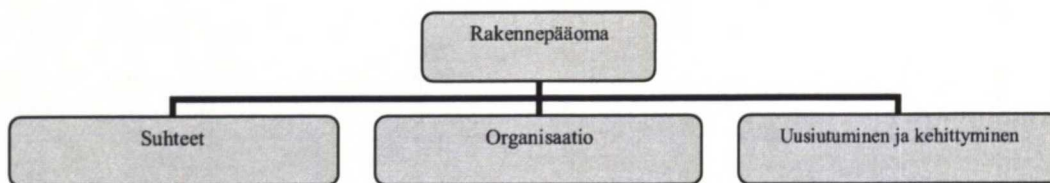
Sisäiset rakenteet muodostuvat työntekijöiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista sekä niiden taustalla olevista kommunikaatiovälineistä ja muusta vastaavasta (Kokko 2001, 23).

Rakenteellisen pääoman mittarit osoittavat ydinprosessien suoritustason. Tavoitearvojen asettamisen avulla prosessien suoritustasoa voidaan parantaa merkittävästi varsinkin, jos mittaustuloksia on mahdollista suhteuttaa kilpailijoiden suoritustasoon. Tietointensiivisissä yrityksissä informaatioteknologiaan liittyvät mittarit ovat avainasemassa. Niillä voidaan ohjata tehokkaasti organisaation tietohallinnon kehittämistä, tai ainakin verrata oman toiminnan onnistumista suhteessa muiden yritysten tietohallintoon. Tässä olennaista on eri lähteistä saatava tieto muiden yritysten tietohallinnon organisoinnista ja yleisestä kustannustasosta. (Järvenpää et al 2001, 218)

Rakennepääoma sisältää yleisesti tietokannat, organisatoriset kaaviot, prosessimanuaalit, älyllisen pääoman sekä kaiken, minkä arvo yritykselle on yli yrityksenmateriaalisen arvon. Roos et al (1997, 42) mukaan rakenteellisen pääoman evoluutio on huomattavasti hitaampaa kuin inhimillisen pääoman kehitys. Henkilöt lisäävät henkistä pääomaansa jatkuvasti koko elämänsä ajan. Rakenteellinen pääoma lisääntyy lähinnä päivitysten kautta.

Kuvio 10.

Rakennepääoma (Structural Capital), (Roos et al 1997, 42)



4.1.3. Älyllisen pääoman mittaaminen

Älyllisen pääoman mittaaminen on yrityksille tärkeä asia mutta sen toteuttamisessa on vielä tällä hetkellä suuria ongelmia Hannula et al (2002, 137-141) mukaan. Hannula et al näkee keskeisimmän ongelman olevan käyttökelpoisten mittareiden löytäminen. Tämä johtunee pääasiassa mitattavien menestystekijöiden luonteesta: ne ovat "pehmeitä" ja niille on vaikea määritellä täsmällisiä numeerisia mittareita, joita voitaisiin kustannustehokkaasti käsitellä tietojärjestelmissä. Vaikka mittausta ei sen tärkeydestä huolimatta todellisuudessa käytetä kovin paljon henkilöstön osaamisen ja tietopääoman hallintaan, se on kuitenkin lisääntynyt viimeisten vuosien aikana.

Hannula et al (2002, 6) mukaan, asiantuntijatyöhön liittyy monia piirteitä, jotka vaikeuttavat sen mittausta. Ensiksi, asiantuntijatyön tulokset voivat näkyä vasta pitkän aikavälin kuluttua. Täten asiantuntijatyön suorituskyyville tarvitaan uusia kriteerejä, koska tuotanto- tai palvelutyössä perinteisesti käytetyt menestystekijät eivät välttämättä sovi asiantuntijatyöhön. Toiseksi, asiantuntijatyöhön liittyy usein ongelmanratkaisu ja innovointi. Asiantuntija tavoitteenasetanta voi vain harvoin tapahtua esimiehen toimesta ja useimmiten asiantuntijan omilla arvioilla on keskeinen merkitys tavoitteenasetannassa. Mittauksen näkökulmasta tämä liittyy olennaisesti mitattavien tekijöiden valintaan ja mittareiden tavoitearvojen asettamiseen.

Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 52) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa on toisaalta piirteitä, joiden vuoksi suorituskyvyn mittaaminen soveltuu niihin erityisen hyvin. Eräs tekijä on asiantuntijoiden autonomisuuden ja johtamisen välinen ristiriita. Asiantuntija osaa usein työnsä esimiestään paremmin, koska hän voi keskittyä kapeaan osaamisalueeseensa. Tällöin asiantuntija osaa tehdä työhönsä liittyviä yksityiskohtaisia ratkaisuja paremmin kuin hänen esimiehensä. Hän myös haluaa autonomiaa työssään. Mittareiden avulla voidaan asettaa tavoitteita ja rajoja, joiden puitteissa asiantuntijat voivat tehdä parhaaksi katsomiaan ratkaisuja.

Asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 51) mukaan monia haasteita, jotka johtuvat työn tietointensiivisistä luonteista. Asiantuntijatyön tuloksia on vaikea todeta ja ne syntyvät viiveellä. Samoin työssä käytettäviä aineettomia panoksia on vaikea määrittää. Lisäksi edelleen Lönnqvist ja Mettäsén mukaan erilaisten panosten ja tuotosten, kuten erilaajuisten raporttien, yhteismitallistaminen on hyvin vaikeaa. Näiden seikkojen vuoksi työn tuottavuuden mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa on koettu lähes mahdottomaksi. Asiantuntijatyöhön liittyvää työprosessia on myös hyvin vaikea mallintaa samalla tavalla kuin esimerkiksi hampurilaisravintolan selkeää tuotantoprosessia. Asiantuntija kohtaa työssään monenlaisia ongelmia, joiden luova ratkaiseminen voi tapahtua monin eri tavoin. Näiden tekijöiden vuoksi perinteinen työprosessin mittaaminen ei usein ole kovin mielekästä asiantuntijaorganisaatiossa. (Lönnqvist ja Mettäsén 2003, 51)

4.2 Osaaminen

Lauslahti & Alhola (2003, 52) määrittelevät osaavan henkilöstön olevan seurausta henkilöstön osaamiseen sijoittamisesta. Heidän mukaansa (2003, 53) osaavalla henkilöstöllä voidaan luoda tavoiteltu brandi sekä tehokas osto- ja jakeluverkosto. Tiedon jakamisella on puolestaan tietojohdamisessa keskeinen asema. Mittarina parhaiden käytäntöjen levittäminen tukee verkostoitumista. Jos se kattaa johtamismallit ja edistykselliset tekniikat, joita sovelletaan yrityksen toimialalla, ja joiden käyttöönotto koetaan yrityksessä merkitykselliseksi, mittari voi ohjata toimintakäytäntöjen uudistamiseen. Strategisten kyvykkyyksien korostaminen ohjaa organisaation kehittämään inhimillistä pääomaa. (Järvenpää et al 2001, 218-219)

Työntekijät on nähtävä rikkauden ja osaamisen tuottajina, joilla on suuri vaikutus markkinoihin, yrityksen maineeseen ja tulokseen. Se, kuinka hyvin yritykset mittaavat osaamista ja parantavat sitä, vaikuttaa niiden menestykseen. Johtajien on kaikilla tasoilla etsittävä keinoja työntekijöittensä tuloksien mittaamiseen. (Rylatt Alastair 2003, 13)

Säännöllisesti toteutetuilla osaamiskartoituksilla arvioidaan kunkin henkilön osaamista ydinosaamisen, erikoisosaamisen ja perusosaamisen alueilla. Ydinosaamisen, eli yrityksen kilpailukykyyn suoraan liittyvän osaamisen, kehittämisprojektit voivat olla koko organisaation laajuisia tai yksittäistä henkilöryhmää koskevia. Koko organisaation laajuisessa kehittämisessäkin eri tehtäviin liittyvä osaamisen kehittäminen voi saada erilaisia painotuksia. Erikoisosaamisen, eli tietyssä tehtävässä vaaditun erityisosaamisen, kehittämisessä osaamiskartoitusten informaatiota hyödynnetään niin, että erikoisosaamisen alueilla, joilla jäädään tavoitetasosta, järjestetään koulutusta, mahdollistetaan työnkierrolla osaamisen siirtoa ja tarvittaessa lähdetään rekrytoimaan tarkasti määritellyn osaamisprofiilin ammattilaista. Perusosaamisen, eli kaikilta edellytettävän, tehtävästä riippumattoman osaamisen, kehittämisessä koko organisaation osaamistasoa pyritään nostamaan niin, että henkilöt, jotka kokevat osaamispuutteita tietyillä alueilla voivat hakeutua koulutukseen tai heidän osaamistaan nostetaan esimerkiksi tiimityön avulla. (Järvenpää et al 2001, 218)

Taitojen kohdalla osaamista voidaan ryhmitellä eri kategorioihin, jolloin osaamisen yksilöllinen mittaaminen ja kehittäminen tulevat mahdollisiksi. (Järvenpää et al 2001, 218-219) Thorbjornsens & Mouritsen (2003, 561) ovat sitä mieltä, että yksilö ei ole ikinä ”yksin” vaan osa jotain muuta. He jakavat osaamisen kolmeen eri tasoon; yksilön, tiimin sekä organisaation osaamiseen (Nordhaug, 1998). Näiden tasojen välillä on katkeamaton sidos. Yksilön osaaminen on tietoa (informaatiota), taitoa (kykyä toimia) sekä kykyä kehittää tietoa, taitoja sekä motivaatiota. Tiimin osaaminen taas on työntekijän kykyä työskennellä esim. projekteissa.

Menestyvässä yrityksessä työntekijöillä on monipuolista tietoa. Kaikkien työntekijöiden omistamaa tietoa tulee käyttää hyväksi. Erityisesti tämän takia menestyvä yritys pyrkii pitämään kiinni työvoimastaan, varsinkin avainhenkilöstöstään. Menestyäkseen kilpailussa myös osaamisen tulee olla monipuolista. Työntekijöiden on pystyttävä oppimaan uutta ja oppimisen tulee olla jatkuvaa. Menestymisen edellytyksenä on myös, että työntekijät ovat

sitoutuneita ja että he ovat tyytyväisiä työhönsä ja työoloihinsa. Yrityksen täytyy tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden kouluttaa itseään. Myös rekrytointiin on panostettava kunnolla, jotta juuri oikeat ihmiset osataan palkata. (Hannula et al 2002, 119)

Yritysmailmassa asioiden osaaminen ei ole tarpeen testausta, vaan soveltamista varten. Se tekee mittauksesta vaikeamman, eikä oikeita vastauksia aina voida mitata jollakin arvosteluasteikolla. Viime kädessä organisaation osaamisen on näyttävä yrityksen tuloksessa. Jos osaamisen yhteys tulokseen voidaan osoittaa, arviot eri osaamisalueiden hallinnasta ovat vähemmän tarpeellisia. Toistaiseksi luotettavia menetelmiä yhteyden toteamiseksi ei ole pystytty kehittämään hyvistä yrityksistä huolimatta, joten osa-alueiden mittaaminen on hallittava. (Kuusivaara 2002, 11)

Kuusivaaran (2002, 11-12) mukaan etenkin koulumailmassa osaamisessa voidaan tunnistaa neljä tasoa:

- Tunnistaminen: Henkilö pystyy valitsemaan esitettyjen vaihtoehtojen joukosta oikean. Hän kykenee nimeämään esitetyn esineen tai tilanteen.
- Palauttaminen: Henkilö pystyy vastaamaan avoimeen kysymykseen. Hän kykenee kuvaamaan tietyn esineen tai tilanteen.
- Rutiini: Henkilö kykenee nopeaan, tarkkaan, varmaan palauttamiseen myös häirityssä tilanteessa.
- Automaatio: Henkilö kykenee rutiinisuuritukseen ponnisteluitta samanaikaisesti yhden tai useamman toiminnan kanssa. Esimerkiksi kirjoittaminen on useimmilla aikuisilla automaattista.

Edelleen Kuusivaaran mukaan ammatissa jonkin asian osaaminen voidaan kuvata seuraavasti:

- Osaa soveltaa osaamistaan, yhdistäen sen laajaan kokemukseensa.
- Soveltaa osaamistaan kehittämällä jotain uutta.
- Käyttää osaamista tavanomaisessa työssä.
- Ymmärtää asian ja osaa suoriutua yksinkertaisista tehtävistä.
- Ei tarvitse osata laisinkaan.

Edelliset viisi kohtaa muodostavat osaamispyramidin. Ne soveltuvat sinällään niin suorittavaan kuin tietotyöhönkin. Pyramidin kärkeä tavoiteltaessa osaajien määrä pienenee. Kahdelta ylimmältä tasolta löytyvät organisaation kehittäjät. Hyvät aloitteiden tekijät, tuotekehittäjät ja onnistuvat johtajat sijoittuvat näille portaille.

4.3 Asiantuntijaorganisaation menestystekijät

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Tällöin organisaation suorituskykyä tarkastellaan useimmiten juuri menestystekijöiden tasolla. Jokaisessa organisaatiossa voidaan tunnistaa sen liiketoiminnan ja strategian kannalta keskeiset asiat (Success Factors). Kriittisiksi menestystekijöiksi (Critical Success Factors) puolestaan kutsutaan liiketoiminnan avainalueita, joilla erityisesti on saavutettava korkea suoritustaso, jos organisaatio haluaa menestyä. Organisaation menestystekijät voidaan luokitella eri tavoin, joista perinteisin jaottelu Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 23) mukaan on taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin.

4.3.1 Menestystekijöiden luokittelu

Roos et al:n (1997, 65) määritelmän mukaan kriittinen menestystekijä indikoi niitä elintärkeitä kriteereitä, joita jokin tietty strategia tarvitsee menestyäkseen. Heidän mielestään kriittisten menestystekijöiden määrittäminen tulisi asettaa yhdeksi strategiaprosessin tärkeimmistä vaiheista. Roos et al (1997, 66) painottaa laajaa johdon osallistumista tähän prosessiin. Lisäksi he painottavat liiketoiminnan tuntemuksen välttämättömyyttä tässä prosessissa. Seuraavissa tulukoissa (Taulukko 6. ja Taulukko 7.) on esitetty esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista sekä aineettomista ja fyysisistä menestystekijöistä.

Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 91) mukaan menestystekijät voivat olla joko taloudellisia ja fyysisiä menestystekijöitä tai aineettomia menestystekijöitä. Useimmiten mittaristo sisältää sekä taloudellisia ja fyysisiä että aineettomia tekijöitä. Menestystekijät ovat organisaatiokohtaisia sen mukaan, mitä kyseisessä organisaatiossa halutaan painottaa. Usein asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat ei-taloudelliset, erityisesti aineettomat menestystekijät

Taulukko 6.

Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä, (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 24)

Menestystekijät	
<i>Taloudelliset</i>	<i>Ei-taloudelliset</i>
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

Taulukko 7.

Esimerkkejä aineettomista ja fyysisistä menestystekijöistä, (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 30)

Ei-taloudelliset menestystekijät	
<i>Aineettomat</i>	<i>Fyysiset</i>
Asiakastyytyväisyys	Asiakkaiden lukumäärä
Henkilöstön osaaminen	Reklamaatioiden lukumäärä
Innovatiivisuus	Toimitusaika
Työilmapiiri	Tuottavuus

4.3.2 Menestystekijöiden valinta

Hannula et al:n (2002, 160) mukaan lopulliset menestystekijät on valittava siten, että jokaiseen mittaristoon sisällytettyyn mittauksen näkökulmaan tai kategoriaan tulee vähintään yksi, mieluiten useampia kriittisiä menestystekijöitä. Valittujen menestystekijöiden väliset yhteydet on hyvä tunnistaa viimeistään tässä vaiheessa. Tasapainotetun mittariston ajatuksen mukaisesti mittariston näkökulmat ovat kiinteässä syy-seurausyhteydessä toisiinsa ja nämä yhteydet tulisi saada näkyviin myös käyttöönotettavassa mittaristossa kuvion 11 periaatteen mukaisesti.

Kun aiemmin mainitussa Nordika - tutkimuksessa alettiin pohtia, miten valittuja menestystekijöitä voitaisiin mitata, nousi esiin kaksi keskeistä ongelmaa:

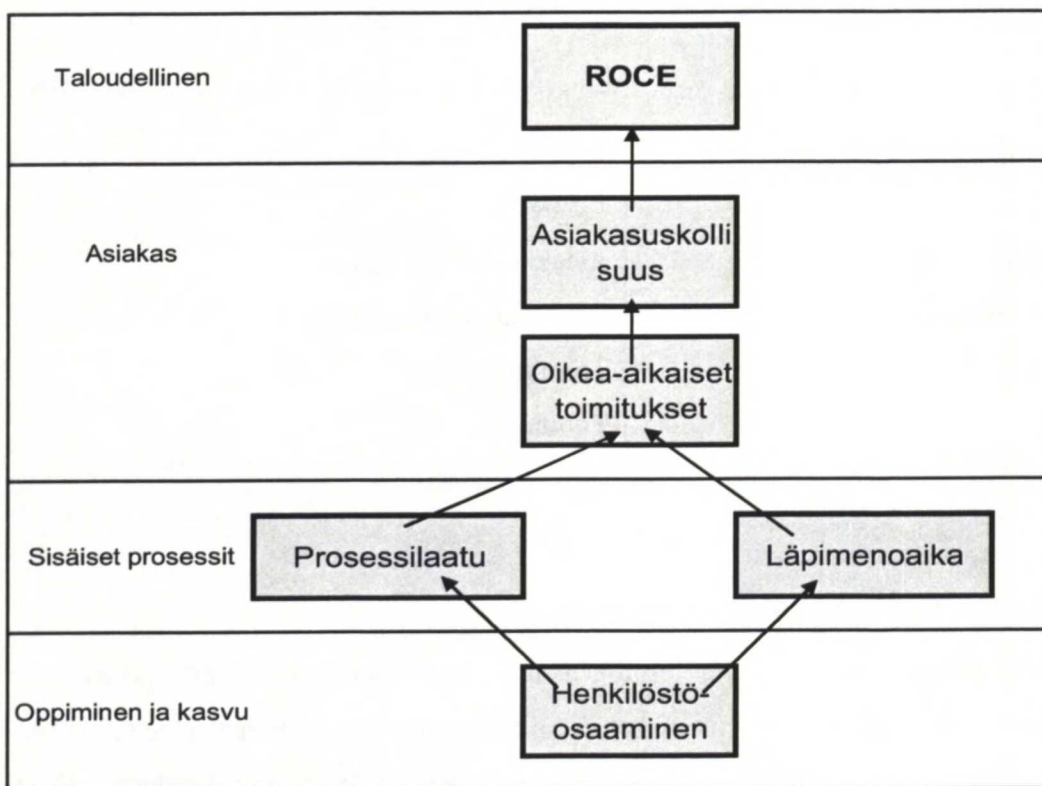
1) Menestystekijät ovat epämääräisiä siinä mielessä, että niitä on vaikea edes täsmällisesti

määritellä, saati sitten määrällisesti mitata.

2) Tietojärjestelmä ei tuota tarvittavaa informaatiota edellä mainittujen menestystekijöiden mittaamiseen. Tällöin data pitäisi kerätä käsin tai muokata tietojärjestelmiä siten, että ne tuottavat tarvittavan informaation. Tämä vaatii resursseja, minkä johdosta herää kysymys: mikä on mittarista saatava hyöty suhteessa sen vaatimiin resursseihin? (Hannula et al 2002, 137-141)

Kuvio 11.

Eri näkökulmien kriittisten menestystekijöiden linkittyminen toisiinsa (Kaplan ja Norton 1996, 31)



4.4 Asiantuntijaorganisaation suorituskyky

Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys organisaation suorituskyvyn muodostumisessa. On esitetty, että nykyisin useimpien organisaatioiden menestyminen riippuu suurelta osin aineettoman pääoman johtamisesta. Fyysisen pääoman johtamisen merkitys on siis vähentynyt. Asiantuntijaorganisaatioissa aineeton pääoma on hyvin tärkeää, mutta myös perinteisissä tuotanto- tai palveluorganisaatioissa sillä voi olla merkittävä rooli. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 28)

4.5 Suorituskyvyn mittaus asiantuntijaorganisaatiossa

Kuten Roos et al (1997, 7) sanoo, se mitä haluat mitata, sitä tulee johtaa, ja mitä haluat johtaa, sitä täytyy mitata. Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 108) mukaan onnistuessaan suorituskyvyn mittaus motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luo edellytykset palkitsemiselle. Toisaalta epäonnistuessaan mittaus voi korostaa vääriä asioita ja ohjata toimintaa väärään suuntaan, ärsyttää mitattavia henkilöitä, aiheuttaa negatiivisen kilpailutilanteen tai palkita vääristä asioista. Heidän mielestään keskeinen osa suorituskyvyn mittaamista on tulosten raportointi. Mittaustulosten raportoinnin toteuttamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat miksi ja kenelle raportoidaan. Lönnqvist ja Mettäsén väittävät, että mittaristoraportti kertoo, mitkä ovat organisaation tärkeimmät tavoitteet. Se voi kertoa myös organisaation arvoista. On selvää, että mitattavista asioista ja mittaustuloksista on kerrottava henkilöstölle, jos sitä pyritään ohjaamaan mittareiden avulla. Työntekijöiden ohjaaminen ja motivoiminen tekemään oikeita asioita on oleellinen osa strategian toteuttamista. Jotta yksittäiselle työntekijälle tulee selväksi, mihin asioihin hänen on panostettava strategian toteutumiseksi, hänelle on saatava mahdollisimman konkreettiset tavoitteet ja mittarit, joilla asiaa voidaan seurata.

Hannula et al:n (2002, 151) mukaan organisaation suorituskyvyn mittaus ja mittauksen muutokset koskettavat aina organisaatiossa toimivia ihmisiä. Suorituskyvyn mittauksen inhimillisen, niin sanotun pehmeän näkökulman huomioiminen käsittää esimerkiksi palkkiojärjestelmien ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän välisten ristiriitojen poistamisen. Lisäksi siihen sisältyvät yleisten inhimillisten esteiden, kuten johdon tuen puutteen sekä eri muodoissa ilmenevän muutosvastarinnan, ylittäminen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön mielipiteen huomioiminen ja henkilöstön sitouttaminen mittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon on Lönnqvist ja Mettäsén (2003, 103) mukaan tärkeää. Asiantuntijaorganisaatiossa mittaristolla halutaan usein saavuttaa koko henkilöstö. Työntekijät ovat siinä yleensä kiinnostuneita omasta työstään ja sen kehittämisestä.

4.6 Yhteenveto

Tässä kappaleessa tarkasteltiin asiantuntijatyötä ja sen mittaamista. Asiantuntijatyön ominaispiirteeksi todettiin muun muassa sen olevan usein hyvin itsenäistä työtä. Kun joukko asiantuntijoita työskentelee tiimissä, on heillä usein jokaisella omat osaamisalueensa, johon he antavat panoksensa tiimityössä. Hannula et al (2002, 6) mukaan asiantuntija saattaa osata työnsä esimiästään paremmin. Sveiby (1997, 19) määrittelee asiantuntijatyön koostuvan informaation muuttamisesta tietämykseksi. Asiantuntijatyön voidaankin sanoa olevan enemmän ajattelemiseen perustuvaa työtä kuin suorittamiseen perustuvaa.

Älyllisen pääoman osa-alueiksi esiteltiin Lönnqvist ja Mettänen (2003, 26) mukaan inhimillinen pääoma, suhdepääoma sekä rakennepääoma. Näistä erityisesti inhimillinen pääoma korostuu asiantuntijatyössä. Henkilön tiedot, taidot, kokemukset, luvuus ja innovatiivisuus sekä muun muassa koulutus korostuvat työn suorittamisessa. Tällöin nämä asiat tulee nostaa erityisesti esille myös työn mittaamisessa.

Kappaleessa 4.1.1 on esitelty taulukossa 5 inhimillinen pääoma osaksi työntekijöiden pääomaa. Roos et al (1997) esittelee kuviossa 9 inhimillisen pääoman syntyvän yrityksessä olevista pätevyyksistä (competence), asenteista (attitude) sekä älyllisestä sukkeluudesta (intellectual agility).

Tämän kappaleen tarkoituksena oli tutkia asiantuntijatyön erityispiirteitä älyllisen pääoman esittelyn avulla. Älyllisen pääoman mittaaminen on tuottanut vaikeuksia kokeneemmillekin mittaajille. Älyllisen pääoman mittaamisen perusrakenteena on kuitenkin lähes aina menestystekijöiden määrittely. Tätä varten tässä tutkielmassa esiteltiin menestystekijöiden luokittelu sekä havainnollistettiin menestystekijöiden valintaa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että menestystekijät ovat epämääräisiä siinä mielessä, että niitä on vaikea edes täsmällisesti määritellä, saati sitten määrällisesti mitata. Pohjautuen tähän tutkimustulokseen ja muusta kirjallisuudesta saatuun indikaatioon älyllisen pääoman vaikeasta mittaamisesta, tullaan tässä tutkimuksessa tarkastelemaan älyllistä pääomaa lähinnä case-yritys esimerkin kautta tutkimalla yrityksessä käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää pohtimalla sen kykyä huomioida yksilöllisiä inhimillisen pääoman аспектеja.

5 TULOSPALKKAUS

Työntekijän palkka voidaan jakaa kahteen osaan; tehtäväkohtaiseen sekä henkilökohtaiseen palkanosaan. Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy työn luonteen sekä sisällön mukaan. Yritykset asettavat omat tavoitteensa tehtäväkohtaisen palkanosan periaatteista ja ne kirjataan yleensä henkilön työehtosopimukseen.

Henkilökohtaista palkanosaa määrittäessä arvioinnin kohteena on työtehtävää hoitava henkilö. Pohjan suorituksen arvioinnille muodostaa Vartiainen ja Kauhanen (2005, 160) mukaan kuitenkin työ, jota henkilö tekee. Kirjoittajien mukaan työssä suoriutumista arvioitaessa henkilöä ei arvioida persoonana vaan niiden ominaisuuksien kautta, jotka ovat tehtävän hoitamisessa oleellisia ja todentuvat työssä. Edelleen Vartiainen ja Kauhanen (2005, 160) mukaan henkilökohtaisessa palkanosassa huomioidaan kyky tietojen ja taitojen soveltamiseen, osaamisen kehitys ja ammatinhallinta. Lisäksi heidän mukaansa myös sellaiset asiat kuin työorientaatio, ahkeruus ja huolellisuus, huomioidaan usein henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä. Oleellisesti henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttavia seikkoja ovat työn tuotokset eli se, kuinka hyvin henkilön aikaansaannokset vastaavat määrällisesti ja laadullisesti tehtävän tavoitteita ja odotuksia (Vartiainen ja Kauhanen, 2005, 161). Tätä palkanosaa voidaan kutsua myös tulospalkkioksi.

Hulkko et al (2002, 48) määrittelee tulospalkkauksen olevan osa peruspalkkausta täydentävää yrityksen päättävävallassa olevaa palkkaustapaa. Yrityksen kannalta suuri ero on heidän mukaansa juuri siinä, kuuluuko palkitsemistapa peruspalkkaustapoihin vai niitä täydentäviin palkitsemiseriin. Hulkko et al (2005, 49) esittelee tulospalkkioiden olevan tällä hetkellä yleisin tulospalkkauksen muoto. Tulospalkkioita maksetaan yleensä etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Muita tulospalkkauksen muotoja ovat erikoispalkkiot sekä aloitepalkkiota. Erikoispalkkio voidaan edelleen Hulkko et al:n mukaan antaa ryhmälle tai yksilölle jostain poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Aloitepalkkiota maksetaan aloitteen tekemisestä ja osuutena niiden tuomasta taloudellisesta hyödystä. (Hulkko et al 2005, 51).

Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2004) mukaan tulospalkkioiden osalta kaikista palkansaajista 29 prosenttia ilmoitti kuuluvansa tulospalkkauksen piiriin (Vartiainen ja Kauhanen, 2005, 20). Hakonen et al (2005, 120) mukaan vuonna 2001 yli 400 000 suomalaista kuului tulospalkkauksen piiriin. Laajinta käyttö oli tuolloin teollisuudessa (paperi- teknologia-, puu- sekä kemianteollisuus). Prosentuaalisesti eniten tulospalkkauksen piiriin kuuluvia henkilöitä koko alan henkilöstöstä oli rahoituspalveluissa, joissa prosentti lähenteli 85 vuonna 2001 (Hakonen et al 2005, 121).

Suomessa sovellettavat työssä suoriutumisen arviointijärjestelmät sisältävät usein piirteitä useammasta kuin yhdestä arviointimenetelmästä. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 167). Arviointitekijöiden joukossa voi heidän mukaansa olla niin henkilön ominaisuuksia, toimintaa kuin aikaansaannoksia mittaavia tekijöitä.

Hakonen et al (2005, 277) mukaan palkitseminen on voimakkain käytettävissä oleva keino organisaation tavoitteiden ja arvojen viestimiseen. Palkitsemalla organisaatio viestittää, milloin ollaan liikkeellä tosissaan ja milloin ei, mistä asioista palkitaan ja kääntöpuolella, mistä asioista rangaistaan esimerkiksi siten, että jää ilman palkkioita. Jotta tulospalkkaus olisi loogista, tulee organisaation palkita siitä, mitä tavoitellaan.

5.1 Palkitsemisstrategia

Palkkausjärjestelmien yleisinä tavoitteina ovat kannustavuus ja oikeudenmukaisuus. Näihin pyritään palkitsemisstrategioilla. (Liite 2: Esimerkki palkitsemisstrategiasta) Hulkko et al (2002, 143) mukaan palkitsemisstrategiaan on kirjattu, mihin palkitsemisella organisaatiossa pyritään, miten palkitsemisella halutaan tukea liiketoimintastrategiaa ja minkälaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita. Edelleen Hulkko et al:n mukaan koko palkitsemisjärjestelmän tarkoitus ja kunkin sen osan tarkoitus kannattaa määritellä. Tulospalkkauksen tarkoitus on olla osa palkitsemisstrategiaa ja sillä tavoitellaan usein toiminnan muutoksia paitsi lähitulevaisuudessa myös pidemmällä aikavälillä. Niinpä palkitsemisstrategiassa voidaan kertoa, mihin suuntaan palkitsemista aiotaan ja halutaan kehittää lähivuosina. Palkitsemisstrategian tulee pohjautua liiketoimintastrategiaan ja sitä tulee tarvittaessa muuttaa liiketoimintastrategian muuttuessa.

Vartiainen ja Kauhanen (2005, 212) mukaan on yllättävän tavallista, että yrityksessä ei oikeastaan tiedetä, miksi tulospalkkaus on otettu käyttöön ja mitä sillä tavoitellaan. Heidän mielestään tulospalkkauksen tarkoitus on kirjattu palkitsemisstrategiaksi tai osaksi henkilöstöstrategiaa vain harvoin.

Hulkko et al (2002, 144) mukaan strateginen palkitseminen edellyttää yleensä kehittyneitä palkitsemisen prosesseja. Kirjoittajien mukaan ei siis riitä, että palkitsemistavat vain sidotaan ajatuksellisesti liiketoimintastrategiaan, niitä on myös käytettävä aktiivisesti johtamisessa ja esimiestyössä. Lisäksi niitä on kirjoittajien mukaan arvioitava ja parannettava.

Vartiainen ja Kauhanen (2005, 16) esittävät palkitsemisstrategian ottavan kantaa ainakin seuraavaan kolmeen asiaan; 1. Minkälaisista tuloksista halutaan palkita (taloudellinen tulos, määrä, laatu, asiakastytyvyisyys jne), 2. minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan (yksilö, ryhmä, tiimi, osasto jne), 3. miten palkkio jaetaan (henkilöstömäärän, tehtyjen työtuntien, palkkatason jne mukaan).

Lawrence ja Lorsch (1967) taas olettavat, että organisaation jäsenten toimintaan vaikuttavat virallinen organisaatio, organisaation tavoitteet, organisaation jäsenten persoonallisuus, organisaation sisäiset, käyttäytymistä säätelevät kirjoittamattomat säännöt sekä palkkiot ja valvonta. Jotta tulospalkkiojärjestelmä voisi toimia optimaalisesti, sen tulee sopia muihin osajärjestelmiin. (Vartiainen ja Kauhanen, 2005, 17).

Palkitsemisjärjestelmä ei siis voi toimia ilman toimintajärjestelmän toimimista. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoimintastrategiaan pohjautuva henkilöstöstrategia on kunnossa ja sitä päivitetään tarpeen tullen. Henkilöstöstrategiasta taas voidaan johtaa palkitsemisstrategia, jossa täytyy käsitellä yrityksen liiketoimintastrategiaa unohtamatta, mihin palkitsemisella halutaan päästä. Aineeton ja aineellinen palkitseminen tulee suhteuttaa henkilöstöstrategian päämääriin. Kaikki toimintajärjestelmän osat vaikuttavat henkilön työsuorituksen parantamiseen. Jotta siis työsuoritusta voisi parantaa, täytyy huomioida kaikki toimintajärjestelmän osatekijät. Jos henkilöltä vaaditaan aiempaa vastuullisempia ja vaativampia tehtäviä, tulee peruspalkkatasoa nostaa sen mukaisesti.

5.2 Palkitsemisjärjestelmä

Hakonen et al (2005, 126) määrittelee tulospalkkiojärjestelmän rakenteen olevan palkitsemisjärjestelmän ydin. Se on heidän mukaansa suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Vartiainen ja Kauhanen (2005, 202) mukaan palkkiojärjestelmien on arvioitu parantavan laatua, pienentävän kustannuksia, vähentävän poissaoloja, pienentävän henkilöstön vaihtuvuutta ja parantavan työasenteita.

Työssä suoriutumisen arviointijärjestelmää voidaan käyttää tehokkaana johtamisen apuvälineenä, jolla viestitään henkilöstölle heihin kohdistetuista odotuksista ja niiden todentumisesta. Työssä suoriutumisen arviointi tarjoaa myös hyödyllistä tietoa henkilöstön kehittämistarpeista sekä vahvuuksista. Arviointiin liittyvät tavoite- ja tuloskeskustelut lisäävät esimiesten ja muun henkilöstön välistä vuoropuhelua, mikä luo pohjan luottamuksellisen ilmapiirin kehittymiselle. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 171 Massey 2000 mukaan)

Palkitsemisjärjestelmä sisältää Hulkko et al (2002, 54) mukaan jonkin palkitsemistavan lisäksi kuvauksen siihen liittyvistä toteutus- ja kehittämistavoista ja näin palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa paitsi palkitsemistapaa, rakennetta, myös siihen liittyviä prosesseja. Edelleen Hulkko et al:n mukaan tulospalkkiojärjestelmästä puhuttaessa puhutaan aina rakenteesta ja prosesseista.

Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu seuraavista osista Vartiainen ja Kauhanen (2005, 18) mukaan:

- 1) *Palkitsemisperusteet ja –tavat* eli kannustimet ja palkkiot, joita organisaatio jäsenilleen tarjoaa. Organisaatio joutuu päättämään, millä perusteella palkkioita jaetaan, mitä palkkioita jaetaan ja kenelle ne jaetaan
- 2) *Jaon toteutustavat*. Organisaatio joutuu perustelemaan ne periaatteet, joihin aineellisten ja aineettomien palkkioiden jako työpaikalla perustuu. Millä perusteella palkkiot jaetaan?
- 3) *Järjestelmän kehittämistavat*. Organisaatio voi tehdä valintoja päättäessään, millä periaatteilla ja tavoilla palkitsemisjärjestelmä rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään.

Palkitsemisperusteista voidaan edelleen Vartiainen ja Kauhasen mukaan erottaa kolme pääperustetta; tulospäristeinen palkanosa, henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa sekä

työperusteinen palkanosa. Näistä viimeinen perustuu työtehtävien vaativuuteen, keskimmäinen henkilön tai ryhmän tietojen, taitojen ja osaamisen sekä niiden kehittymisen arviointiin. Tuloperusteinen palkanosa perustuu joko yksittäisen työntekijän aikaansaannokseen tai koko organisaatiossa/ tulosityksikössä/ryhmässä saavutettuun tulokseen.

Se, kuinka hyvin palkkiojärjestelmä toimii, riippuu tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksesta, rakenteesta ja käytötavasta Vartiainen ja Kauhanen (2005, 203) mukaan. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus tulee esille yrityksen palkitsemistrategiasta. Palkitsemistrategiaa on käsitelty edellä kappaleessa 5.1. Tulospalkkiojärjestelmän rakennetta käsitellään seuraavassa kappaleessa (5.3 Tulospalkkaus prosessina).

Tulospalkkiojärjestelmän käytötavat pitävät sisällään Vartiainen ja Kauhanen (2005, 203) mukaan järjestelmän kehittämisen, organisaation antaman tuen sekä esimiesten toiminnan. Järjestelmän kehittäminen sekä organisaation antaman tuen on oltava jatkuvaa ja kokonaisvaltaista. Kun yrityksen strategiset tavoitteet muuttuvat, tulee palkkiojärjestelmää muuttaa siten, että sen tarkoitus vastaa yrityksen uusia tavoitteita. Lisäksi organisaation on luotava sellaiset puitteet henkilöstölle, joissa tavoitteisiin pääsy on mahdollista henkilöstön tehdessä työnsä heille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Organisaation menetelmät sekä tavat tulee huomioida tavoitteita asetettaessa ja ne eivät voi olla ristiriidassa keskenään.

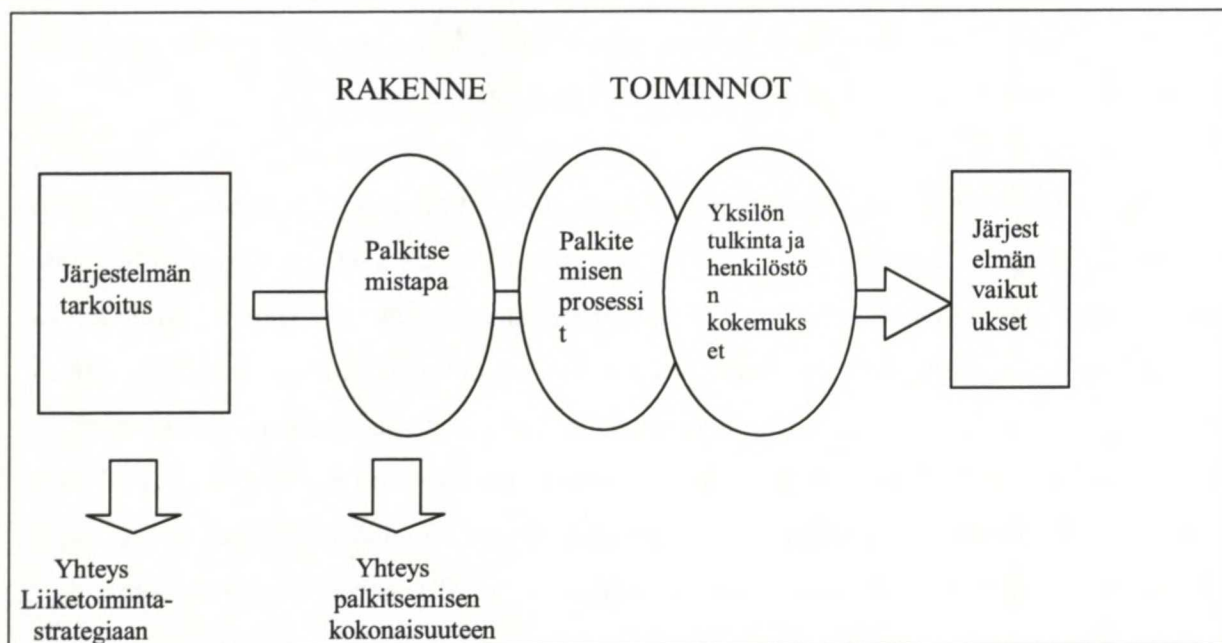
Käyttötapojen kolmas aspekti, esimiesten toiminta, vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän toimintaan ehkä eniten lopullista arviota tehdessä. Vaikka palkkiojärjestelmä olisi ajan tasalla ja organisaation tuki vankka, on henkilöstön lopullista suoriutumista arvioitaessa henkilön esimiehellä tärkeä rooli lopputuloksen kannalta. Rooli korostuu erityisesti sellaisissa palkkiojärjestelmissä, joissa henkilön suoritusmittareihin kuuluu muitakin, kuin pelkästään suoraan henkilön tekemän taloudellisen tuloksen mittareita. Arvioitaessa henkilön toimintaa asiakaspalvelun, henkilön osaamisen kehittymisen sekä esimerkiksi henkilön tiimityöskentelytaitojen osalta, on arvioijana usein henkilön esimies. Toimivan palkkiojärjestelmän kannalta on oleellista, että esimiehen toiminta on objektiivista, tasavertaista sekä yrityksen tavoitteiden mukaista.

5.3 Tulospalkkaus prosessina

Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmän salaisuus on sen käyttämiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvissä prosesseissa. Hulkko et al (2002, 60 - 61). Kuviossa 12 on esitetty toimivan tulospalkkiojärjestelmän prosessi.

Kuvio 12

Tulospalkkausprosessi (Hulkko et al 2002, 60)



Automaattisesti ei voida kuitenkaan luottaa siihen, että tulospalkkiojärjestelmä toimisi oletusten mukaisesti. Vuonna 1999 tutkittiin 40 suomalaista tulospalkkiojärjestelmää, joista vain neljännes toimi hyvin. Toimivuudella tarkoitettiin sitä, että tulospalkkiojärjestelmä oli linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, johto ja henkilöstö pitivät sitä hyvänä ja järjestelmä sai aikaan toivottuja tuloksia. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 202)

Tulospalkkiojärjestelmän onnistuminen lähtee järjestelmän tarkoituksen päättämisestä. Sen tulee olla linjassa niin yrityksen strategian kuin toimintatavankin kanssa Hulkko et al (2002, 64) mukaan. Edelleen Hulkko et al:n mukaan, tulee järjestelmän rakenne mittareineen ja sääntöineen vastata tätä tarkoitusta. Hyvä tulospalkkiojärjestelmä koetaan palautteena ja hyvänä tapana kehittää työpaikan toimintaa, siksi yritysten kannattaa huolehtia siitä, että tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen sisältää runsaasti mahdollisuuksia jakaa ja saada

palautetta omasta työstä ja onnistumisesta Hulkko et al (2002, 72) mukaan.

Toimivalla palkkiojärjestelmällä on henkilöstöön taloudellisen merkityksen lisäksi myös tunteellista merkitystä. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja tuloksia esimerkiksi silloin, kun sillä halutaan lisätä eri työprosessin vaiheiden välistä yhteistyötä, tekee järjestelmä sen. (Hulkko et al (2002, 74) Samojen kirjoittajien mukaan sivutuotteina saadaan usein myös muita myönteisiä vaikutuksia henkilöstön asenteisiin ja toimintaan sekä ilmapiiriin. Henkilöstön mahdollisuus osallistua tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun saa tavallisesti järjestelmän toimimaan paremmin (Hulkko et al 2002, 75).

Hyvä tulospalkkiojärjestelmä pitää sisällään myös hyvin toimivan palkitsemisen. Hyvin toimiva palkitseminen määritellään Hakonen et al (2005, 275) mukaan muun muassa

- Yrityksen nykyistä liiketoimintastrategiaa tukevaa
- Kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää
- Yhteydessä organisaation menestykseen
- Mahdollistaa toimintatapojen muutoksen edistämisen

Lisäksi toimivaan palkitsemiseen kuuluu lisäksi se, että pystytään palkitsemaan hyvät suoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä. Hakonen et al suoritti vuonna 2001 tutkimuksen, jossa arvioitiin palkitsemisjärjestelmiä Suomessa. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että hyvin toimiva palkitseminen Suomessa on strategista palkitsemista (Hakonen et al 2005, 275). Jotta palkitsemisessä voidaan onnistua, tulee palkitsemisjärjestelmän olla kunnossa. Hakonen et al (2005, 276) mukaan palkitsemisjärjestelmän toimivuus tarkoittaa järjestelmän vaikutuksia ja henkilöstön ja esimiesten kokemuksia järjestelmästä. Yleensä palkitsemisen toimivuuden mittaaminen tapahtuu edelleen Hakonen et al mukaan keräämällä sekä tosiasioita, että henkilöstön kokemuksia. Lisäksi heidän mukaansa on määriteltävä, mitä palkitsemista kulloinkin tarkoitetaan.

5.4 Palkitsemismuodot

Vartiainen et al (1997, 2) esittää käsitteen ”palkitseminen” olevan vaikeammin hahmotettavissa kuin pelkän palkkauksen. Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään muun muassa kannusteet ja palkkiot, joita organisaatio jäsenilleen tarjoaa. Nämä voidaan jakaa

Vartiainen et al (1997, 2) mukaan edelleen aineellisiin kannusteisiin ja palkkioihin (rahapalkkaan, tuloksesta palkitsemiseen (tulospalkkiot), aloitteista jaettavat palkkiot, erikoispalkkiot sekä edut) sekä aineettomiin kannusteisiin ja palkkioihin. Hulkko et al (2002, 53) mukaan palkitsemistavat voivat olla aineellisia tai aineettomia. Palkitsemistapa määrittelee, mitä voidaan jakaa, millä perusteella ja kenelle. Aineelliset palkitsemistavat tarkoittavat rahallisia palkitsemismuotoja. Rahallinen palkitseminen jaetaan edelleen Hulkko et al:n sekä Rantamäki et al:n (2006, 91) mukaan vielä peruspalkkaustapoihin ja tulospalkkauksen kaltaisiin täydentäviin palkkaustapoihin. Vartiainen ja Kauhanen (2005, 21) jakavat aineellisen palkitsemisen peruspalkkaustavoiksi aikapalkkaan ja suorituspalkkaan tai niiden yhdistelmiin. Näiden lisäksi maksetaan erilaisia täydentäviä palkanlisäjä, joita ovat muun muassa tulospalkkaukset (tulospalkkiot, voittopalkkiot, voittonjako sekä osakeoptiot ja muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt). Rantamäki et al (2006, 64) jakaa rahallisen palkitsemisen seuraaviin kategorioihin; osakkuus, henkilökohtainen palkkio, eläkejärjestelmä, tulospalkkio, aloitepalkkio, pikapalkkiot, urakkapalkka ja peruspalkkausjärjestelmä. Heidän mukaansa osakkuudella on työntekijään kaikista suurin vetovoima henkilökohtaisen palkitsemisen rinnalla. Kirjoittajien mukaan palkitsemisen tulisi kuitenkin aina linkittyä yrityksen strategiaan sekä tukea tavoitteiden saavuttamista ja järkeviä toimintatapoja.

Tulospalkkiota kutsutaan myös joskus tavoitepalkkioiksi. Strategiasta johdettu tavoitepalkkiomalli on Rantamäki et al (2006, 98) mukaan hyvä esimerkki työtä ohjaavasta palkitsemisesta. Heidän mielestään hyvin johdetut mittarit kertovat henkilöstölle konkreettisesti, mitä yrityksen strategia ja tavoitteet tarkoittavat käytännössä. Tavoitepalkkiomalli on lähellä tulokorttiajattelua. Tavoitepalkkion avulla tavoitteita voidaan priorisoida ja konkretisoida siten, että tulokortista valitaan ne tavoitteet ja mittarit, joiden on tärkeintä ohjata toimintaa ja joiden kytkeminen palkkioon saa aikaan toivottua toimintaa. (Rantamäki et al 2006, 98)

Rantamäki et al (2006, 91) mukaan erilaisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Kirjoittajien mukaan kiinteä kuukausipalkka on tyypillinen aikapalkan muoto kun taas palkkio – ja provisiopalkkauksessa palkka muodostuu yleensä kiinteästä osasta ja työn tuloksiin perustuvasta palkkio-osasta. Peruspalkkauksen täydentäviä palkkaustapoja ovat edelleen Rantamäki et al mukaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot, jotka maksetaan korkeintaan neljä kertaa vuodessa, yrityksen taloudelliseen

menestykseen sidotut voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt kuten osakkeet ja optiot. Samojen kirjoittajien mukaan käytössä voi lisäksi olla muita erikoistilanteisiin liittyviä palkkioita, kuten aloitepalkkio, keksintöpalkkia, kertaluonteinen erikoisen hyvään suoritukseen liittyvä palkkio ja rekrytointipalkkio

Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa henkilöstön kehittäminen sekä koulutus- ja uramahdollisuudet. Lisäksi aineettomiin palkitsemismuotoihin voidaan Hakonen et al (2005, 303) mukaan liittää tunnustuksen jakaminen sekä hyvin tehdystä työstä kiittämisen. Heidän mukaansa myös arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja mahdollisuudet kehittyä tekevät työstä ja työpaikasta tavoittelemisen arvoisia. Vartiainen ja Kauhanen (2005, 21) esittävät aineettomiksi palkitsemistavoiksi asiat, joihin työpaikoilla johtamiskäytäntöjen kautta voidaan vaikuttaa. Niihin kuuluvat heidän mukaansa kehittymismahdollisuuksien luominen esimerkiksi työ- ja tehtäväkierron sekä henkilöstön kehittämisen avulla, etenemismahdollisuuksien avaaminen, palautekäytäntöjen kehittäminen, joustavat työajat ja erilaiset arvostuksen osoitukset. Vartiainen et al (1997, 2) mukaan aineettomat kannusteet ja palkkiot voivat olla muun muassa työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, koulutus, mahdollisuus kehittyä ja edetä, palautteen saanti työstä sekä työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Osaa palkitsemismuotoja on on pyritty säätelemään ohjesäännöin ja sopimuksin (esimerkiksi työehtosopimukset) mutta käytännössä käytössä olevien palkkiomallien kirjo on hyvinkin laaja. Palkkiomallit voivat olla yksilöä tai ryhmää koskevia. Ryhmäpalkitsemisessa esiin nousee ongelmakohtia, joita ei yksilöpalkitsemisessä välttämättä organisaation kannalta koeta. Vartiainen et al (1997, 5) ryhmäpalkitsemisessä tulee kyetä ratkaisemaan kysymys siitä, kuinka palkkio jaetaan ryhmän sisällä. Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan case-yrityksen avulla yksilön suoritusmittausta sekä palkitsemista, joten ryhmäpalkitsemiseen ei perehdytä tässä tämän enempää.

5.5 Palkitsemisen yhteys henkilön motivoimiseen

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Motivoitunut yöntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja haluaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki et al, 2006, 20) Tutkimuksessa aikaisemmin

käsiteltyä motivointivaikutusta voidaan lisätä liittämällä palkkaus suoritussmittareiden tuloksiin. Työntekijän työmotivaatio usein paranee, jos tulospalkkaus liitetään tavoitteisiin. Tällöin työntekijän on pystyttävä halutessaan tarkastelemaan tulospalkkaansa vaikuttavien tavoitteiden toteutumisesta (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 108). Mittareihin perustuvaa tulospalkkausta ei kuitenkaan ole käytännössä kovin helppoa toteuttaa. Jos tulospalkka määräytyy vain muutaman mittarin perusteella, on mahdollista, että palkkauksen kohteena oleva työntekijä osaoptimoi jonkin muun menestystekijän kustannuksella tai esittää jollain tavalla liian hyviä mittaustuloksia saadakseen mahdollisimman suuren tulospalkkion. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 114 –115)

Kauhanen ja Piekkola (2004) tutkivat suuren Suomesta kerätyn aineiston avulla, mitkä seikat vaikuttavat järjestelmien kannustavuuteen. Kannustavuutta mitattiin kysymällä vastaajilta pitävätkö he tulospalkkiojärjestelmää motivoivana. Tulokset tukevat ajatusta siitä, että vaikutukset syntyvät tulospalkkiojärjestelmien rakenteen ja käyttötapojen perusteella. Kannustavuuteen oli yhteydessä se, että 1) henkilö koki voivansa vaikuttaa tuloksiin, 2) tuloksia mitattiin yksilöittäin tai tiimeittäin, 3) työntekijät tunsivat tulostittarit, 4) palkkiotaso oli riittävä ja palkkioita maksettiin riittävän usein ja 5) työntekijät osallistuivat järjestelmän laatimiseen. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 202)

Hakonen et al (2005, 56) esittää, että palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa, vaikka kysyttäessä ihminen ei sitä ehkä mielellään myönnä. Motivaatiota vahvistaa heidän mukaansa korkea odotusarvo, kun uskotaan, että onnistuminen suorituksessa on mahdollista ja edelleen johtaa tavoiteltuun palkitsemiseen. Hakonen et al (2005, 57) esittää myös, että jos selvä linja puuttuisikin esimerkiksi asiantuntijatyössä, moni kuitenkin odottaa, että hyviä työsuorituksia ennemmin tai myöhemmin seuraa jonkinlainen palkitseminen.

Palkitsemiskäytäntöjen perusteet nojaavat taloudellisesti painottuneeseen malliin ihmisen toiminnan motiiveista. Tärkeinä pidetään tällöin ulkoisesti kontrolloitavia ja hallinnoitavia kannusteita: työsuorituksen ja kompensaation katsotaan olevan suorassa suhteessa toisiinsa, vaikka itse asiassa käytännössä tämä ”teoreettinen” riippuvuus on toistaiseksi vain osittain toteutunut. On myös ilmeistä, että palkitsemiskäytännöt vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden välillä ja vielä enemmän eri kulttuureissa. Aihepiiri on kuitenkin hyvin herkkä ja ideologisesti painottunut. Siitä johtuen käytännöt näyttävät perustuvan enemmänkin

käyttäytymiseen liittyviin uskomuksiin kuin selkeisiin tutkimusnäyttöihin. Palkitsemis- ja palkkauskäytäntöjen takaa löytyykin aina monimuotoinen taloudellisten, historiallisten ja institutionaalisten voimien kudelma. Niillä on vahva symbolinen ja legitimeettipainotus. On osoitettu, että palkitsemiskäytännöt voivat pahimmillaan johtaa myös organisaation kannalta tuottamattomaan ”poliittiseen” peliin, heikentää sisäistä motivaatiota ja huonontaa sellaisia työsuorituksia, jotka ovat sellaisenaan kiinnostavia ja joissa luovuuden osuus on olennainen. Hakonen et al (2005, 56) mukaan tärkeät tavoitteet, joita ei lisätä palkkiojärjestelmän mittareihin, jäävät toteutumatta. Eli ”sitä saat mitä mittaat”. Tähän voidaan vielä lisätä se, että ryhmäkannusteiden käytön vaikutuksista on hyvin vähän tutkittua tietoa.

Työtoiminnan palkitsemiseksi tai mahdollisten sanktioiden käyttämiseksi on Hannula et al (2002, 56-57) mukaan pystyttävä arvioimaan toimijoiden suorituksia. Esimerkiksi elektronisesti toteutetun seurannan on todettu vaikuttavan kirjoittajien mukaan seurannan kohteena olleisiin henkilöihin. Tämä ei koske vain yksinkertaisissa tehtävissä toimivia vähän koulutettuja työntekijöitä tehdas- tai vastaavassa ympäristössä, vaan sama havainto on voitu tehdä myös asiantuntija- ja liikkeenjohdollisissa tehtävissä toimivien kohdalla. Vaaraksi on tällöin todettu helposti syntyvä tulkinta siitä, että määrälliset tulokset ovat laadullisia tärkeämpiä. Hannula et al (2002, 57) mukaan elektronista valvontaa on monesti paradoksaalisesti lisätty samaan aikaan, kun on kohdistettu kasvavaa huomiota sitoutumiseen, tiimityöhön ja vastuun jakamiseen alaspäin organisaatiossa.

5.6 Yhteenveto

Kappaleessa 5 käsiteltiin tulospalkkauksen eri muotoja sekä tulospalkkausta prosessina. Yritysten palkitsemisstrategioiden yleisinä tavoitteina on kannustavuus ja oikeudenmukaisuus. Tulospalkkauksen tarkoitus on olla osa palkitsemisstrategiaa ja sillä tavoitellaan usein toiminnan muutoksia paitsi lähitulevaisuudessa myös pidemmällä aikavälillä. Niinpä palkitsemisstrategiassa voidaan kertoa, mihin suuntaan palkitsemista aiotaan ja halutaan kehittää lähivuosina. Palkitsemisstrategian tulee pohjautua liiketoimintastrategiaan ja sitä tulee tarvittaessa muuttaa liiketoimintastrategian muuttuessa.

Yrityksen tulospalkkiojärjestelmän rakenne on Hakonen et al (2005, 126) mukaan palkitsemisjärjestelmän ydin. Se on kirjoittajien mukaan suunnitelma siitä, mitä ja kuinka

paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Palkitsemisjärjestelmä sisältää Hulkko et al (2002, 54) mukaan jonkin palkitsemistavan lisäksi kuvauksen siihen liittyvistä toteutus- ja kehittämistavoista ja näin palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa paitsi palkitsemistapaa, rakennetta, myös siihen liittyviä prosesseja. Kappaleessa 5.2 on käsitelty palkitsemisjärjestelmää laajemmin ja pohdittu yrityksen palkitsemisperusteita järjestelmän kautta.

Tulospalkkaus prosessina pitää sisällään henkilöstön palkitsemisen. Kappaleessa 5.3 on kuvattu hyvin toimiva palkitseminen Hakonen et al (2005, 275) mukaan sellaiseksi, joka on yrityksen nykyistä liiketoimintastrategiaa tukevaa, kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää, yhteydessä organisaation menestykseen ja sellainen, joka mahdollistaa toimintatapojen muutoksen edistämisen.

Kappaleessa 5.4 on esitetty yrityksissä käytössä olevia eri palkitsemismuotoja. Peruspalkkioiksi esitellään aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Peruspalkkauksen täydentäviä palkkaustapoja ovat muun muassa kannustepalkkiot, tavoitepalkkiot (tulospalkkiot), erikoispalkkiot jne. Yleisimmin käytössä olevat palkkiot ovat tavoite-/tulospalkkioita. Tavoitepalkkion avulla tavoitteita voidaan priorisoida ja konkretisoida siten, että tulokortista valitaan ne tavoitteet ja mittarit, joiden on tärkeintä ohjata toimintaa ja joiden kytkeminen palkkioon saa aikaan toivottua toimintaa.

Palkitsemisella on todettu aikaisemmassa tutkimuksessa olevan suora yhteys henkilön motivointiin. Tätä asiaa on käsitelty kappaleessa 5.5. Hakonen et al (2005, 56) esittää, että palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa, vaikka kysyttäessä ihminen ei sitä ehkä mielellään myönnä. Motivaatiota vahvistaa heidän mukaansa korkea odotusarvo, kun uskotaan, että onnistuminen suorituksessa on mahdollista ja edelleen johtaa tavoiteltuun palkitsemiseen. Henkilön motivointia tarkastellaan case-yrityksen avulla kappaleessa 7.4.

5.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa on lähdetty siitä oletuksesta, että luovan asiantuntijatyön mittaaminen kattavalla tavalla on ollut tähän asti vaikeaa. Teoria-osuudessa on esitelty erilaisten mittareiden määrittely sekä valinta kappaleessa 2. Lisäksi mittareiden tehtäviä sekä hyötyjä on esitelty tutkimuksen kannalta oleellisella tasolla. Mittareiden määrittely koetaan tutkimuksen

kannalta oleelliseksi, sillä lähdetessä pohtimaan, millainen mittaristo soveltuisi parhaiten asiantuntijatyöhön, tulee ensiksi määritellä mittaristoon valittavat mittarit.

Mittarit valitaan yrityksen määrittelemien menestystekijöiden kautta. Menestystekijöiden kartoittaminen voi olla monimutkainen prosessi mutta toisaalta osa yrityksistä on jo näin tehnyt tiedostamattaan. Menestystekijät auttavat yritystä määrittämään ne osa-alueet, joilla yritys on vahvoilla. Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijat ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. Tällöin tulee kyetä lisäksi määrittämään, millaista osaamista yrityksessä on, millaista osaamista yritykseen halutaan, ja mikä on perusosaamisen taso eri tiedon alueilla. Kun yritys on onnistunut määrittämään menestystekijät, voi se alkaa suunnitella yrityksen tarpeisiin soveltuvaa mittaristoa. Mittariston suunnittelun ensimmäinen päätös tulee tehdä sen suhteen, rakennetaanko ensisijaisesti järjestelmä, jonka avulla johto tietää, missä mennään, vai järjestelmää, jolla pyritään ohjaamaan organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa. Kun yritys tietää mitä se haluaa, voi mittariston suunnitteluprosessin aloittaa.

Mittariston suunnittelun voi pohjauttaa jo olemassa olevaan mittaristoon tai useamman mittariston kombinaatioon. Mittaristojen toimivuutta on pyritty myös kartoittamaan niiden mittariston yhteydellä työntekijän motivaatioon. Motivaatiota on käsitelty kappaleessa 5.5 henkilön palkitsemisen yhteydessä. Kun mittaristosta saadaan henkilöä motivoiva, on sillä todettu myös olevan yrityksen kannalta tulosta ja kehittymistä parantava vaikutus. Näin on käynyt silloinkin, kun henkilöä on motivoitu ilman yrityksen päämäärien huomioimista.

Tutkimuksessa on käsitelty muun muassa Intangible Asset Monitor- mittaristoa, Skill-Related Pay System- mittaristoa sekä Scandia Navigatoria. Näistä viimeiseksi mainittu on osoittautunut tutkimuksissa onnistuneen palkitsemisen malliksi. Tanskalainen tutkimus pystyi osoittamaan akateemisen työväen osalta kehittämänsä mittarin toimivan suoriutumisen mittarina. Mittari oli lisäksi sidottu henkilön palkkaukseen. Testiyrityksessä henkilön palkkaus muodostui suurimmaksi osaksi henkilön suoriutumisen arvioinnin tuloksista. Tutkimus ei kuitenkaan kohdistunut suoranaisesti asiantuntijatyön mittaamiseen, joten tätä asiaa tulee edelleen tutkia ja mittaristoa asiantuntijatyön mittaamiseen tulee edelleen pyrkiä rakentamaan.

Teorian yhteenvetona voidaan todeta asiantuntijatyön erikoispiirteiden tarjoavan suurtakin haastetta niin menestystekijöiden kuin mittareiden valinnassa. Molemmissa onnistuminen vaatii tutkimuksen perusteella perusteellista perehtymistä asiaan ja erityisesti yrityksen strategiaan sekä missioon. Ilman näiden tuntemusta, ei voida kehittää pitkäjänteistä ja toimivaa mittaristoa minkään henkilöstöryhmän suorituksen mittaamiseen ainakaan silloin, kun mittaamisella halutaan henkilön palkitsemisen lisäksi pyrkiä yrityksen toiminnan kehittämiseen.

6 CASE-YRITYKSEN ASiantuntijatyön MITTAUS

6.1 Case-yritys

Tutkimuksessa käytettävä case-yritys on suomalainen asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa muun muassa konsultointipalveluja suomalaisille ja kansainvälisille pörssiyhtiöille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille, yhteisöille ja julkisen sektorin toimijoille. Suomessa työntekijöitä on noin 700 ja liikevaihto yli 70 miljoonaa euroa. Case-yritys on osa kansainvälistä ketjua mutta toimii omana itsenäisenä juridisena yhtiönä Suomessa.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on kehittää yrityksen toimintaa siten, että asiakkaat saavat siitä lisäarvoa ja siten, että yrityksen henkilökunta kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Yrityksen visio on yrittäjyyteen kannustava ja visiolla pyritään lisäämään kaikkien sidosryhmien luottamusta yritystoimintaan. Case-yritys pyrkii myös jatkuvasti panostamaan henkilöstön työviihtyvyyteen ja yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana.

Case-yrityksen organisaatorakenne (hiearkia) noudattaa seuraavaa järjestystä ylhäältä alaspäin: Partneri – Seniori manageri – Manageri – Seniori Associate – Associate. Lisäksi organisaatiossa on eri asiantuntijaryhmiä, jotka on muodostettu suurien toimeksiantojen ympärille. Jokaiseen ryhmään on nimetty ryhmäjohtaja sekä ryhmäpäällikkö. Ryhmäpäällikkö on hallinnollinen esimies kaikille associate ja senior associate-tason työntekijöille, ryhmäjohtaja taas managereille, senior managereille sekä partnereille.

6.2 Palkitsemisstrategia ja – järjestelmä case-yrityksessä

Yritys kuvaa omaa palkitsemisjärjestelmäänsä seuraavasti: ”Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on tukea ja ohjata henkilöstön työskentelyä strategian mukaisesti. Järjestelmän piiriin kuuluu koko vakinainen henkilöstö. Palkitseminen perustuu jokaisen henkilökohtaiseen tulokorttiin kirjattujen kriteereiden ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen hallitus päättää tilikauden tuloksen tarkastelun yhteydessä tulospalkkiona jaettavan palkkasumman suuruuden. Liiketoiminta-alueet jakavat johtoryhmiensä toimesta palkkiot saavutettujen tavoitteiden mukaisesti.” Palkitsemisjärjestelmää täsmennetään vielä seuraavasti: ”Yhtiön johto päättää vuosittain jaettavasta lisäpalkan määrästä sen mukaan, miten yhtiö,

kukin liiketoiminta-alue ja yksittäinen henkilö ovat saavuttaneet tavoitteensa.”

Yritys on johtanut tavoitemittarinsa sekä palkkiomallinsa seuraavista yritystason tavoitteista:

1. Hyvä asiakkuuden proaktiivinen hoitaminen (relationship & delivery) (asiakastarpeiden selvittäminen, asiakastarpeiden tyydyttäminen sovitulla tavalla, asiakkaan kokema laatu, uusasiakashankinta)
2. Resurssien oikea kohdentaminen (työkuorman hallinta, oikea osaaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan, tehdään roolienmukaisia töitä)
3. Esimiestyö (hallinnollinen johtaminen, osaamisen johtaminen, asiakastyön johtaminen)
4. Osaamisen kehittäminen (saamisen ajantasaisuuden aktiivinen ja ohjattu varmistaminen, osaamisen ja tiedon jakaminen)
5. Laatu (yrityksen standardien/metodien mukainen toiminta)
6. Yhteistyö, one firm (yhteistyömahdollisuuksien rohkea hyödyntäminen, tiimityö, myönteisen yhteistyöilmapiirin rakentaminen, ryhmärajat ylittävä yhteistyö)

Yritystason tavoitteet näyttävät olevan asetettu enemmän pehmeiden kuin kovien arvojen mukaan. Tavoitteet ohjaavat henkilöstöä kehittämään osaamistaan sekä laatua. Lisäksi tavoitteilla pyritään ohjaamaan johtotason henkilöitä resursoimaan henkilöstöä oikein sekä hoitamaan asiakkuuksia aktiivisesti. Rahallisia yritystason tavoitteita ei listalta löydy. Kuitenkin näiden pehmeiden arvojen taustalla voidaan olettaa olevan voittoa tavoittelevan yrityksen päätavoite, voiton maksimointi. Kuvion 14 mukainen yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan on tehty yllä olevalla listauksella yritystason tavoitteista. Yrityksen palkitsemistapa ja -prosessit on kuvattu kappaleessa 6.3. Yrityksen työntekijän tulkintaa ja kokemuksia palkitsemisjärjestelmästä on lyhyesti käsitelty kappaleessa 6.4.

6.2.1 Case-yrityksessä käytössä olevat asiantuntijan suoriutumisen mittauksen järjestelmät

Case-yrityksessä käytössä olevat työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät jakautuvat aineettomiin sekä aineellisiin järjestelmiin.

Case-yrityksen aineettomat palkitsemismuodot

Aineettomina voidaan pitää henkilöstölle annettavia mahdollisuuksia kouluttaa itseään (katso esim Hulkko et al 2002). Lisäksi case-yritys tarjoaa mahdollisuuksia urakehitykseen ja uramahdollisuuksiin ulkomailla. Yritys lisäksi mittaa työilmapiiriä vuosittain suoritettavalla globaalilla tutkimuksella, jossa tulokset kuitenkin huomioidaan maittain. Suoritettavan mittauksen perusteella laaditaan lista ongelmakohdista, joihin tullaan miettimään parannusehdotuksia. Esiin tulleet ongelmakohdat tiedotetaan henkilöstölle ryhmäkohtaisten palaverien välityksellä. Ryhmäkohtaisissa palaverissa henkilöstöllä on vielä mahdollisuus kommentoida tuloksia ja ehdottaa parannuskeinoja havaittuihin ongelma-kohtiin. Johtoryhmä huomioi parannusehdotukset ja harkinnan mukaan ottaa niitä käyttöön. Edellisvuoteen verrattuna yritys oli kehittänyt henkilöstön mahdollisuuksia uran kannalta sekä työntekijän oman kehittämiseen vaikuttavaan koulutukseen osallistumisessa.

Case-yrityksen aineelliset palkitsemismuodot

Case-yrityksessä käytössä olevat aineelliset palkitsemismuodot ovat erilaiset bonukset. Koko henkilöstöä koskevat vuosittaiset bonukset määräytyvät henkilön saaman palautteen mukaisesti. Jaettava vuosibonuksen määrä perustuu yrityksen tilikauden tulokseen ja yrityksen johtoryhmän päätökseen jaettavasta totaali bonuksen määrästä. Koko jaettava bonus jaetaan yrityksen eri asiantuntijaosastoille sillä perusteella, miten kunkin osaston on katsottu osallistuneen yrityksen voiton muodostumiseen. Asiantuntijaosastoilla jaossa olevan bonusrahan määräytyminen työntekijäkohtaisesti on riippuvainen työntekijän saamasta palautteesta sekä johtoryhmän päätöksestä asiantuntijaryhmän ryhmäpäälliköiden esityksen perusteella jaettavasta bonuksen määräytymisestä per työntekijä. Bonus suhteutetaan aina henkilön kuukausipalkkaan.

Työntekijän saama palaute on niin sanottua 360 asteen palautetta, jolloin palautetta saadaan henkilön esimiehiltä sekä henkilöä alempana toimivilta työkavereilta. Alimman tason henkilöt pyytävät palautetta toimeksiantojensa seniori-työntekijältä/managerilta. Seniorit sekä managerit saavat myös palautetta nimettömänä omien toimeksiantojensa alimman tason työntekijöiltä. Lisäksi seniorit ja manageritason työntekijät pyytävät itse palautetta suoritutumisestaan.

Tavoitepalkkiomalli

Case-yrityksessä toimivan tavoitemallin perusajatus on kuvattu seuraavasti

- Jokaiselle laaditaan henkilökohtainen Tulokortti (Liite 4), jossa on valikoima mittareita oman roolin ja tehtävien mukaan.
- Mittaus voi kohdistua mille tahansa tasolle välillä yksilö-yritys. Monessa roolissa on yhteistyön tukemiseksi syytä valita mittaustasoksi ryhmätaso tai ylempi.
- Mittaus tuottaa pisteitä välillä 0-100.
- Sadan pisteen arvo määräytyy yrityksen Suomen yksikön tuloksen perusteella ja voi olla välillä 0-2 kuukauden kokonaispalkka.

Tavoitepalkkiomallin säännöt

- Järjestelmän piirissä ovat yrityksen palkkalistoilla olevat ja kyseisenä vuonna (+ ennen maksuhetkeä) eläkkeelle jääneet henkilöt.
- Palkkio maksetaan niille, jotka ovat maksuhetkellä työsuhteessa.
- Palkkio maksetaan työssäoloajan suhteessa, työsuhteen ensimmäistä neljää kuukautta ei lasketa mukaan. Pienin huomioitava määrä on yhteensä 1kk. Alle 1kk yhtäjaksoista poissaoloa ei huomioida.
- Palkkio maksetaan tilikauden viimeisen kokonaiskuukausipalkan mukaan.
- Järjestelmä on voimassa vuoden kerrallaan johtoryhmän päätöksellä.
- Palkkion maksun edellytys on, että henkilö on toiminut työyhteisön laatimien sääntöjen ja arvojen mukaisesti. (kielteisessä tapauksessa kaksi henkilöä arvioi yhdessä + ylemmän esimiehen hyväksyntä)

Palautelomakkeet

Työntekijä on itse vastuullinen pyytämään ja hankkimaan esimiehiltään palautetta suoritetusta työstä. Palautetta pyydetään useammasta toimeksiannosta. Palautetta voi myös pyytää samasta toimeksiannosta eri ihmisiltä. Työntekijän palaute annetaan palautelomakkeen muodossa, johon on ennalta kirjattu vakiomuodossa työntekijän aseman mukaiset tavoitteet. (Liite 3: Palautelomake) Näitä tavoitteita voidaan täsmentään toimeksianto- sekä työntekijäkohtaisesti työntekijän ja esimiehen keskustelun perusteella seuraavan vuoden tavoitteita asetettaessa kehityskeskustelussa. Työntekijä kirjaa itse mielipiteen suorittamastaan työstään ja arvioi suoriutumistaan tavoitteiden puitteissa. Työntekijä arvioi

itseään sekä kommentoimalla suoriutumistaan kirjallisesti sekä antamalla itselleen arvosanan välillä 1 – 4. Arvosana-asteikossa 1 vastaa suoriutumista huomattavasti yli odotusten/tavoitteiden, 2. suoriutuminen yli odotusten/tavoitteiden, 3. suoriutuminen odotusten/tavoitteiden mukaan ja 4. suoriutuminen alle odotusten/tavoitteiden. Kun työntekijä on täyttänyt itsearvioinnin, lähettää hän palautelomakkeen esimiehelleen/palautteen antajalle arvointia varten. Palautteen antaja arvioi työntekijän suoriutumisen vastaavalla numeroasteikolla ja lisäksi kommentoi sanallisesti suoriutumista. Lopulliseen työntekijän saamaan arvosanaan huomioidaan vain palautteen antajan antamat arvosanat. Työntekijällä on mahdollisuus keskustella palautteen antajan kanssa saamastaan palautteesta ja käydä läpi saadut arvosanat.

Työntekijälle on ennalta määrätty tietyt toimeksiannot, joista palautetta tulee pyytää. Vaatimuksena voi olla useampi palaute vuoden aikana samasta toimeksiannosta (yleensä vain suuresta toimeksiannosta) tai vain yksi palaute per toimeksianto tilikauden aikana suoritetuista toimeksiannoista. Työntekijä saa lisäksi oman harkintansa mukaan pyytää palautetta haluamistaan muista toimeksiannoista sekä tehtävistä.

Kehityskeskustelut

Yritys pitää kehityskeskusteluja johtamisen keskeisenä välineenä. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edesauttaa yksilön ja organisaation kehittymistä. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä arvioivat yhdessä työntekijän edellisen kauden suoriutumista, analysoivat osaamisen nykytilaa ja sopivat tulevalle kaudelle tulos- ja kehitystavoitteet sekä miten näiden tavoitteiden saavuttamista seurataan. Keskustelussa osapuolten tulee antaa ja saada palautetta nykyisestä toiminnasta liittyen työntekijän työtehtäviin ja niiden kehittämiseen, esimies-/coaching – toimintaan sekä työyhteisön toimivuuteen yleisesti. Tätä palautetta tulee käytännössä saada ja antaa pitkin vuotta, mutta kehityskeskustelussa palautteet vedetään yhteen. Yritys pitää kehityskeskusteluja suunnittelutyökaluna yksilön- ja organisaation kasvun turvaamiseksi. Kehityskeskustelu on kahdensuuntainen, luottamuksellinen keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä.

Kehityskeskustelun tavoitteet ovat seuraavat: sovitaan ammatillisesta kehittymisestä, annetaan ja saadaan palautetta, asetetaan tavoitteita, arvioidaan suoriutumista ja saavutettuja tuloksia, keskustellaan uraan ja pitkän tähtäimen kehittymiseen liittyvistä aiheista.

Kehityskeskustelun sisältö

- Suorituksen arviointi päätyvältä tilikaudelta pohjautuen kauden aikana saatuihin / annettuihin palautteisiin sekä esimiesarvioon (tehtäväkohtaisen palautteet ja tuloskortti)
- Tavoitteiden asettaminen alkavalle tilikaudelle
- Työhön liittyvät muut asiat; työtehtävät ja vastualueet, tehtäväkierto, ura-asiat, esimiestoiminta, työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen, työviihtyvyys ja ilmapiiri, jne...
- Keskustelun ja tavoitteiden dokumentointi

Onnistuneen keskustelun aikaansaamiseksi on tärkeää, että molemmat osapuolet valmistautuvat huolellisesti keskusteluun muun muassa tutustumalla keskustelun rungon kuvaamaan kehityskeskustelulomakkeeseen ja kokoamalla edellisen vuoden kehityskeskustelulomakkeen, tuloskortin ja vähintään viiden suurimman toimeksiannon toimeksiantokohtaiset palautteet. Lisäksi tavoitteena on käydä kehityskeskustelu häiriöttömässä keskusteluympäristössä ja keskustelulle on varattu riittävästi aikaa. Tavoitteena on myös saavuttaa avoin, luottamuksellinen sekä myönteinen keskusteluilmapiiri osapuolten välillä.

Saadut palautteet käsitellään vuosittain tilikauden loppupuolella pidettävissä kehityskeskustelussa. Case-yritys on juuri ottanut käyttöönsä myös välikehityskeskustelut, jotka käydään työntekijän sekä hänen ryhmäesimiehensä välillä tilikauden puolessa välissä. Näissä välikehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän saama palaute.

Työntekijän suoriutuminen lasketaan palautelomakkeista saamien arvosanojen sekä työntekijän työajan jakautumisen perusteella. Työajan jakautumista tarkastellaan henkilön varsinaisiin toimeksiantoihin käyttämän tuntimäärän, koulutukseen käytetyn tuntimäärän, sisäisiin projekteihin käytetyn tuntimäärän sekä ”muihin asioihin” käytetyn ajan perusteella. Lisäksi asiantuntijalle on voitu työtehtävien ohella määrätä joitain hallinnollisia toimia tai kouluttajan tehtäviä, joihin käytettyä aikaa verrataan niihin asetettuihin tavoitetunteihin. Työntekijän suoriutuminen lasketaan tavoitepalkkiolomakkeessa, johon on kirjattu edellisvuoden kehityskeskustelun mukaiset tavoiteprosentit työntekijän ajankäytölle. (Liite 4: Tavoitepalkkiolomake) Suoriutumista mitataan lisäksi työntekijän palautelomakkeista laskettujen keskiarvojen perusteella tavoitepalkkiolomakkeen alalaidan taulukossa.

6.3. Esimerkkejä työntekijän palkitsemisprosessista

Tässä kappaleessa kuvataan esimerkin avulla yrityksessä käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää. Esimerkissä on käytetty kahden tuloskortin tietoja hyväksi. Tulokorteista ”puhdistetaan” vuosilomatunnit mutta henkilön kokonaistuntimäärään huomioidaan kuitenkin muut poissaolot, kuten sairauslomat ja henkilökohtaiset vapaat. Tämän jälkeen tunnit syötetään ”Tavoitepalkkio”-lomakkeeseen (katso liite 4), jolla lopullinen henkilön arviointi tapahtuu.

Esimerkki 1

	Ajankäyttö		Ajankäyttö/tunneissa		
	Nyt	Tavoite	Tavoite	Toteutuneet	%
Asiakastyö	80 %	85 %	1445	1400	83 %
Koulutus	8 %	5 %	85	77,5	5 %
Sisäiset projektit	5 %	5 %	85	50	3 %
Asiantuntija/toimiala-ryhmien jäsen	0 %	0 %	0	0	0 %
Muu aika*	7 %	5 %	85	160	9 %
Yhteensä	100 %	100 %	1700	1687,5	100 %

* Poissaolot, sairauslomat

Esimerkissä 1 työntekijän kokonaisajankäytöksi on määritetty 1700 tuntia, joista 1445 h tulisi käyttää asiakastyöhön ja 85 tuntia jokaiseen seuraavista erikseen: koulutukseen, sisäisiin projekteihin sekä ”muuhun”. Henkilön toteuma on esitetty seuraavassa sarakkeessa tunteina ja viimeisessä sarakkeessa prosentteina. Henkilön toteutuneet tunnit poikkeavat tavoitetunneista ja henkilön kokonaistunneista eritoten ”muu aika” eli poissaolot poikkeavat huomattavasti tavoitteesta (toteuma 9 %, tavoite 5%).

Esimerkki 2

	Ajankäyttö		Ajankäyttö/tunneissa		
	Nyt	Tavoite	Tavoite	Toteutuneet	%
Asiakastyö	80 %	85 %	1445	1680	88 %
Koulutus	8 %	5 %	85	53	3 %
Sisäiset projektit	5 %	5 %	85	5	0 %
Asiantuntija/toimiala-ryhmien jäsen	0 %	0 %	0	0	0 %
Muu aika*	7 %	5 %	85	49,5	3 %
Yhteensä	100 %	100 %	1700	1912	100 %

* Poissaolot, sairauslomat

Esimerkissä 2 henkilölle on asetettu samat tavoitteet kuin esimerkissä yksi. Nyt toteuma on kuitenkin päin vastainen eli henkilö on tehnyt ”ylitöitä” toteutuneiden asiakastyötuntien

ollessa yli tavoitteen. Henkilön tunnit poikkeavat kaikkien muiden, paitsi sisäisten prosessien osalta tavoitteeksi asetetusta jakaumasta.

Tuloskortin pisteytys lasketaan siten, että henkilön saavuttaessa tavoiteprosentin asiakastyön tuntien osalta, saa hän tällöin täydet pisteet kyseisestä kohdasta. Muiden kohtien osalta tavoitteista poikkeaminen suuntaan tai toiseen katsotaan negatiivisena ja pisteitä vähentävänä.

Liitteessä 4 on esitetty esimerkki case-yrityksen täytetystä tavoitepalkkiolomakkeesta. Henkilölle on laskettu tavoitteiden mukaisesti henkilön saamien palauteformakkeiden perusteella arvosanat kullekin tavoitteelle, jotka on esitetty lomakkeen alemmassa tulukossa vasemman puoleisessa sarakkeessa. Henkilölle on viiteryhmän mukaisesti arvioitu täysiin pisteisiin oikeuttava suoritus ja se on merkattu sarakkeeseen ”paras mahdollinen”. ”Min” sarakkeessa on minimitaso prosentuaalisesti, johon henkilön on ainakin päästävä. Henkilö saa nolla pistettä, jos hän ei yltä edes minimitasolle. Sarakkeessa ”100 pisteet” on esitetty henkilön tavoitteiden painotukset. Maksimipisteet ovat siis yhteensä 100 pistettä, jonka pitäisi oikeuttaa maksimibonus. Maksimibonus ei ole tiedossa ennen yrityksen tilikauden päättymistä. Yritys ei myöskään tiedota henkilöstölle, miten lopullinen bonus määräytyy. Arvioinnin perusteella henkilölle kuitenkin kyetään laskemaan jonkinlainen suoriutumisarvosana, jonka perusteella henkilön tulospalkkiobonus määräytyy.

6.4 Case-yrityksen palkkiojärjestelmän arviointi

Aikaisemmissa kappaleissa on esitetty yrityksen palkitsemisstrategia sekä – järjestelmä. Lisäksi on käyty läpi yrityksen palkitsemisprosessia esimerkin avulla. Case-yritys on onnistunut parantamaan tulospalkkiojärjestelmän läpinäkyvyyttä esittämällä palkkiojärjestelmän tavoitteet yrityksen intranetissä sekä lisäämällä henkilöstön pyynnöstä kehityskeskustelujen määrää yhdestä kahteen per vuosi.

Hulkko et al (2002, 61) mukaan toimiva tulospalkkiojärjestelmä vaatii johdon aidon kiinnostuksen palkitsemiseen. Johdon aitoa kiinnostusta ja sitoutumista tulospalkkiojärjestelmään voidaan arvioida esimerkiksi vertaamalla johdonmukaisuutta yrityksen palkitsemisprosesseissa. Saako samanlaisesta suoriutumisesta saman palkkion? Yritys on onnistunut palkkiojärjestelmällään ohjaamaan henkilöstön toimintaa esimiehen ja

työntekijän asettamien tavoitteiden suuntaan. Kuten on jo aikaisemmin todettu, tulee näiden tavoitteiden pohjautua yrityksen strategiaan.

Onko yrityksen palkkiojärjestelmä toimiva?

Yritys on onnistunut sitomaan palkitsemisjärjestelmän tavoitteet liiketoimintastrategiaan. Tämä voidaan todeta vertaamalla yrityksen palkitsemisstrategiaa henkilön palkitsemisprosessin tavoitteisiin. Vertailua on tehty kappaleessa 6.2. Palkkiojärjestelmän toimivuuden peruskivenä on juuri strategian ja toimintatavan yhteensovittaminen (katso kappale 5.3). Tulokorttien käyttö tuo johdonmukaisuutta yrityksen palkitsemisprosessiin. Jokaista työntekijää arvioivat useammat ihmiset ja työntekijä voi lisäksi pyytää palautetta haluiltaan henkilöiltä. Työntekijä saa myös keskustella saamastaan palautteestaan ennen työntekijän kehityskeskustelua. Työntekijä voi lisäksi esittää eriävän mielipiteensä esimiehensä kanssa käytävässä kehityskeskustelussa, jossa lopullinen henkilön arvosana suoriutumisesta lasketaan. Esimiehellä on vielä mahdollisuus muuttaa työntekijän saamia arvosanoja oman näkemyksensä mukaan.

Henkilön palkkiolomakkeella lasketaan edellisessä kehityskeskustelussa määriteltyjen tavoitteiden toteutuminen arvosanoin 1 – 4. Saadut arvosanat oikeuttavat painotusten mukaiseen pistemäärällä välillä 0 – 100. Suoriutuessaan alle vaaditun perustason (arvosana 3) henkilö saa tavoitteesta pistemääräksi 0. Pistemäärän lasku on selvitetty henkilölle etukäteen aikaisemmassa kehityskeskustelussa. Henkilö voi lisäksi esittää eriävän mielipiteen tavoitteiden painotuksista mutta tällä ei ole lopputuloksen kannalta merkitystä. Tavoitteiden painotus on asetettu henkilön luokan mukaan ja sitä ei voi muuttaa.

Esimiehen laskema arviointiin perustuva lopullinen arvosana (1 – 4) ei määrää henkilön saaman tulospalkkion määrää. Arvosana toimii viitearvona henkilön suoriutumisesta. Tätä viitearvoa verrataan muiden viiteryhmän jäseniin, jonka jälkeen johtoryhmä tekee päätöksensä lopullisesta arvosanasta. Yritys ei ole täsmentänyt, mistä henkilön viiteryhmä koostuu, joten henkilö tai hänen esimiehensä eivät tiedä, keihin henkilöä itseasiassa verrataan lopullista arviota tehdessä.

Ongelmat palkkiojärjestelmässä

Palkkiojärjestelmän tulisi selkeästi kertoa, mitkä henkilön tavoitteet ovat ja miten tavoitteisiin yltämisestä palkitaan. Case-yritys on onnistunut hyvin kuvaamaan strategiset tavoitteensa sekä lisäksi huomioimaan ne yksittäisen työntekijän tavoitteissa. Jokaisen työntekijän tavoitteet sisältävät lisäksi henkilökohtaisia tavoitteita, jotka edistävät lisäksi yrityksen tavoitteita. Ongelmaksi nousee lopullisen palkkion maksaminen sekä se, keneen henkilöä verrataan henkilön arviointia tehdessä.

Ongelma 1: Henkilö ei tiedä, keneen häntä verrataan arviota tehdessä

Henkilön arvosana lasketaan hänen suoriutumisensa mukaan tutkimuksessa esitetyllä tavalla. Lopullinen arvosana muodostuu kuitenkin vertaamalla henkilön saamaa arvosanaa muihin viiteryhmän jäsenien saamiin arvosanoihin. Case-yritys ei ole määritellyt henkilöiden viiteryhmä eikä niitä ole kerrottu arvioitaville työntekijöille tai heidän esimiehilleen. Palkkiojärjestelmien tulisi olla läpinäkyviä, jotta henkilöstö voisi luottaa niihin. Ilman henkilöstön luottamista palkkiojärjestelmien toimivuus kärsii henkilöstön toimiessa jopa niitä vastaan. Kun henkilöstö ei ota hänelle asetettuja tavoitteita todesta, ei henkilön toimintaan voida vaikuttaa. Tällöin palkkiojärjestelmän tavoitteiden epäonnistuessa on mahdollista, että myös yrityksen strategia epäonnistuu.

Ongelma 2. Lopullisen palkkion määrän laskentatapa ei ole tiedossa

Henkilölle lasketaan arvosana työstä suoriutumisesta aikaisemmin esitetyn prosessin mukaisesti. Henkilön lopullisen tulospalkkion tulisi määräytyä tämän luvun mukaan. Yritys on määritellyt vuosittain jaettavan bonuksen määräksi 0 – 2 kuukauden palkan, joka on aina suhteutettu työntekijän sen hetkiseen kuukausipalkkaan. Henkilön saama arvosana ei kuitenkaan sellaisena ole henkilön lopullinen arvosana, vaikka näin annetaankin ymmärtää. Lopullinen arvosana määräytyy johtoryhmän ja palkitsemisesta päättävän ryhmän kokouksessa. Työntekijöiden arvosanoja voidaan muuttaa ylös- tai alaspäin. Tämä johtaa siihen, että vaikka henkilö pyrkisi toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja suorittamansa työn perusteella etukäteen asetettujen painotusten mukaan saisi arvosanaksi esimerkiksi 1,75, voi lopullinen arvosana palkkioista päättävän ryhmän päätöksestä muuttua esimerkiksi 2.0. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön palkkio ei määräydykään tulospalkkiojärjestelmän mukaisesti henkilölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti, vaan työssä suoriutumisesta saatu arvosana toimii vain lähinnä viitearvona, jota johtotason henkilöt vielä muuttavat oman mielipiteensä

mukaan. Päättävä elin saattaa koostua täysin sellaisista henkilöistä, joilla ei ole suoranaista näkyvyyttä arvioitavana olevaan työntekijään tai hänen työhönsä. Tällöin järjestelmä ei vastaa tulospalkkiojärjestelmän perusajatusta eli henkilöille asetetut tavoitteet ja samalla yritystason tavoitteet eivät ole niitä asioita, joiden mukaan henkilöstöä palkitaan. Henkilöstön motivaatio toimia yrityksen tavoitteiden mukaisesti on vaarassa laskea. Lisäksi vaarana on, ettei henkilöstö vastaisuudessa tule toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, sillä pyrkimällä annettuihin tavoitteisiin, ei varmisteta tulospalkkion saamista.

6.5 Keskustelua

Tutkimuksessa on pyritty pohtimaan case-yrityksen palkitsemijärjestelmän avulla toimivan palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksia. Tutkimuksen teoria-osuudessa on esitelty erilaisten käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien perusteita sekä niitä oletuksia, joita näiden mittaristojen ja palkitsemisjärjestelmien taustalta löytyy. Case-yrityksen palkitsemisjärjestelmä pohjautuu hyvin pitkälle tulokortti-ajatteluun. Tällainen Key-Performance Indicator – mittaristo on yleisin yritysten keskuudessa käytössä oleva malli. Lisäksi Balanced Scorecard- ajattelutapa on levinnyt hyvin laajaltai maailmassa. Tutkimuksessa onkin keskitytty enemmän tulokorttiin valittuihin mittareihin kuin itse tulokortin laadintaan.

Teoria-osuudessa on esitetelty erilaisten mittareiden määrittelyjä sekä valintaa kappaleessa 2. Lisäksi mittareiden tehtäviä sekä hyötyjä on esitelty tutkimuksen kannalta oleellisella tasolla. Mittareiden paremmuutta ei voida mitata organisaatioiden tai edes henkilöiden välillä. Jossain organisaatiossa toimiva mittari voi olla täysin väärä toisessa. Asiantuntijatyön tuomien erikoispiirteiden, muun muassa sen hyvin abstraktin olemuksen, on todettu vaikeuttavan mittaamista entisestään. Yritysten tulee kyetä löytämään ne henkilön työn kannalta oleelliset asiat, joita voidaan mitata.

Tällaisia asioita ovat muun muassa henkilön tuoma rahallinen hyöty yritykselle myös hyvin abstraktissa työssä. Sidottaessa mittaaminen henkilön palkkaan on kuitenkin oltava varovainen, jottei henkilö koe mittareiden mittaavan puhtaasti euromääräistä suoriutumista silloin, kun henkilön todellinen hyöty yritykselle muodostuu muuta kautta. Case-yrityksessä käytössä oleva tulokortin kattavuutta henkilöstön mittaamiseen on käsitelty kappaleessa 8.2

”Tutkimustulokset” sekä kappaleessa 8.3 ”Tutkimuksen johtopäätökset”.

Kuten teoria-osuuden päätteeksi tutkimuksessa todettiin, tarjoavat asiantuntijatyön erikoispiirteet suuriakin haastetta niin menestystekijöiden kuin mittareiden valinnassa. Molemmissa onnistuminen vaatii tutkimuksen perusteella perusteellista perehtymistä asiaan ja erityisesti yrityksen strategiaan sekä missioon. Ilman näiden tuntemusta, ei voida kehittää pitkäjänteistä ja toimivaa mittaristoa minkään henkilöstöryhmän suorituksen mittaamiseen ainakaan silloin, kun mittaamisella halutaan henkilön palkitsemisen lisäksi pyrkiä yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin case-yrityksen käytössä olevaa mittaristoa muun muassa siltä kannalta, olivatko mittariston mittarit yhteydessä yrityksen strategiaan. Tutkimustuloksena todetaan niiden olevan. Yritys on siis lähtenyt laatimaan mittaristoaan oikeista lähtökohdista. Yritys on lisäksi kyennyt tuomaan esille asiantuntijatyön erikoispiirteitä sisältämällä mittaristoon kovien mittareiden lisäksi niin sanottuja pehmeitä mittareita. Pehmeitä mittareita ovat muun muassa koulutus, palautteen saaminen sekä anto ja lisäksi asiakkaan mielipiteen kysyminen. Näin mittaristosta saadaan tasapainoinen ilman liiallista rahamääraisten mittareiden korostamista.

Case-yritys on siis aivan oikeilla jäljillä mittariston suunnittelun kannalta. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, ettei palkitsemisjärjestelmä täytä kaikki vaadittavia kriteereitä. Tutkimuksessa on todettu teoria-osuudessa työntekijän motivaatiolla olevan suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Tällöin työntekijän motivointi tulisi pystyä huomioimaan yrityksen palkitsemisjärjestelmässä. Case-yrityksen järjestelmä ei tällä tarkastelulla voida sanoa olevan motivoiva, sillä lopullinen työntekijän arvio on henkilöstölle epäselvää. Vaikka mittareiden tavoitteet saavutettaisiin, ei työntekijä kuitenkaan voi sen perusteella tietää, minkälaisen palkkion hän tulee siitä saamaan. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että yrityksen tulisi lisätä avoimuutta ja tiedottamista käytössä olevasta palkkiojärjestelmästä, jotta palkkiojärjestelmän kaikki tehot saataisiin hyödynnettyä.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää luovan asiantuntijatyön mittaamiseen soveltuvan mittariston rakentamisen mahdollisuutta. Tällaista mittaristoa ei ole aikaisemmin vielä luotu eikä sellaisen rakentamisen mahdollisuutta ole tutkittu. Mittariston rakentamisen mahdollisuutta selvitettiin tässä tutkimuksessa muiden tavoitteiden kautta, sillä mittariston rakentamisen mahdollisuutta ei pysty yksistään tällaisena tavoitteena tutkimaan. Tutkimuksessa on päädytty siihen, että jo olemassa olevien erilaisten asiantuntijatyötä mittaavien mittaristojen pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan myös luovaan asiantuntijatyöhön soveltuvaa mittaristoa. Tällöin tulee kuitenkin erityisesti huomioida yrityksen sellaiset menestystekijät, jotka pohjautuvat suoraan luovaan asiantuntijatyöhön. Mittaristoon tulee tällöin kyetä luomaan sellaisia mittareita, joita ei aikaisemmin ole vielä luotu. Näiden mittareiden tulee keskittyä luovan asiantuntijan työn niihin yksilöllisiin aspekteihin, joita on edes mahdollista mitata ja arvottaa. Luovassa työssä on sen luonteen vuoksi paljon tekijöitä, joita ei kyetä määrittämään eikä täten myös mittaamaan. Tällaiset asiat tulee jättää mittaristohankkeen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selvyttä mittariston tarpeellisuudelle mm. tutkimalla ja pohtimalla mittariston luomisen mahdollista tarpeellisuutta niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta. Asiantuntijatyöhön on pyritty kehittämään sitä mittaavia mittareita. Asiantuntijatyö on kasvamassa tietointensiivisissä yhteiskunnissa ja näin asiantuntijoiden työpanoksen tärkeys on koko ajan kasvamassa. Yrityksen kannalta on tärkeää kyetä selvittämään sen menestystekijät ja tätä kautta mittaamaan niitä. Pelkkä asiantuntijatyön mittaaminen ei kuitenkaan kata koko yritysmaailman osaajien kirjoa vaan tulevaisuudessa kasvavassa määrin tulee myös kyetä määrittämään luovan asiantuntijatyön osatekijät, jotta varmistutaan siitä, että kaikkia yrityksen avaintekijöitä voidaan mitata ja tätä kautta kehittää.

Oleellisena seikkana jatkotutkimuksenkin kannalta oli tutkia, millainen mittaristo olisi mahdollista rakentaa juuri luovan asiantuntijatyön mittaamisen kannalta. Tutkimuksessa pohdittiin vaihtoehtoina soveltuvimmaksi mittaristoksi sidosryhmämittaristoa, KPI-mittaristoa (Key-Performance-Indicator – mittaristo) sekä strategiamittaristoa. Vertaamalla ja

arvioimalla näitä kolmea eri vaihtoehtoa pystyttiin rajaamaan parhaiten luovan asiantuntijatyön mittaamiseen sopiva mittaristo. Eri mittaristojen ominaisuuksia sekä niiden soveltuvuutta tarkoitukseen arvioitiin esittämällä ja pohtimalla mittaristojen hyviä sekä huonoja puolia. Mittaristoja arvioitiin lisäksi pohtimalla, kuinka jokainen mittari erikseen ottaa huomioon asiantuntijatyön mittaamiseen vaadittavat erityispiirteet. Tutkimuksen perusteella parhaiten luovaa asiantuntijatyötä mittaamaan soveltuva mittaristo on yhdistelmä KPI-mittaristoa ja sidosryhmämittaristoa. Avaintekijöiden määrittämisen kautta pystytään parhaiten määrittämään myös luovan asiantuntijatyön osatekijät. Tällä tutkimuksella ei ole pyritty eikä myöskään pystytty täysin poissulkemaan muita mittaristomalleja mahdollisen luovaan asiantuntijatyöhön soveltuvan mittariston rakentamispohjana.

Tutkimuksessa pyrittiin soveltamaan Intellectual Capital Management – teorioiden pohjalta tutkimukseen soveltuvaa tietoa. Tämä tehtiin siksi, että yhdistämällä ICM – teorian tutkimukseen soveltuva tieto asiantuntijatyöstä sekä eri mittaristoista olevaan tietoon, saatiin tutkimukselle laajempi teoriapohja, jota pystyttiin hyödyntämään muun muassa asiantuntijatyön määrittämiseen.

Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään mahdollisuutta sitoa luovan työn mittaristo osaksi työntekijän palkkausta. Palkkauksen perustaa haluttiin selvittää, jotta kyettäisiin paremmin määrittelemään yrityksen menestystekijät, sekä jotta tulevaisuudessa voitaisiin luoda parempi kannustinjärjestelmä yrityksen työntekijöille. Yrityksen kannustinjärjestelmällä on suuri merkitys yrityksen suorituskykyyn pitkällä tähtäimellä, jonka vuoksi kannustinjärjestelmän kehittämisen tai parantamisen kannalta saatava tieto on tutkimuksen mielenkiinnon kannalta oleellista. Tutkimuksessa selvitettiin myös tulospalkkauksen perusteita ja arvioitiin case-yrityksessä käytössä olevaa tulospalkkausjärjestelmää. Yrityksen käytössä on henkilöstön peruspalkan päälle tuleva palkkiojärjestelmä. Järjestelmän avulla yritys pyrkii arvioimaan henkilöstönsä suoriutumista tilikaudella. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen käytössä oleva järjestelmä on hyvin suunniteltu ja se perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan. Yritys on onnistunut linkittämään henkilöstön tavoitteet liiketoimintastrategiaan ja palkkiojärjestelmä näyttäisi täyttävän toimivan järjestelmän elementit lukuunottamatta itse lopullisen palkkiosumman määräytymistä.

7.2. Tutkimustulokset

Tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että luovaan asiantuntijatyöhön on mahdollista rakentaa soveltuva mittaristo. Mittaristo tulee täyttää monia ehtoja ja sen tulee huomioida luovan asiantuntijatyön erityispiirteet. Mittariston rakentaminen on mahdollista silloin, kuin tiedetään tarkasti mitä halutaan mitata ja minkälaisia tuloksia halutaan saada. Yrityksen menestyksen kannalta on oleellista, että yrityksessä kyetään määrittämään yrityksen menestystekijät. Jos luova asiantuntijatyö ei lukeudu näihin, ei erillistä mittaristoa kannata välttämättä lähteä suunnittelemaan. Jos yrityksen menestys on riippuvaista yrityksessä olevista asiantuntijoista, tulee erillinen mittaristo laatia mittaamaan näiden työntekijöiden suoriutumista. Luomalla oikeanlainen mittaristo, saadaan selville yritykselle sellaista oleellista tietoa, jonka avulla yritys voi tulevaisuudessa parantaa suoritumistaan.

Mittariston tarpeellisuutta pohdittiin tutkimuksessa niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta. Mittaristojen tarpeellisuutta on tutkittu aikaisemminkin mutta erityisesti luovaan asiantuntijatyön mittaukseen soveltuvan mittariston tarpeellisuudesta ei löydy aikaisempaa tutkimustietoa. Mittariston tarpeellisuutta tutkittiin muun muassa pohtimalla, mitä lisäarvoa mittaristo tuottaisi yritykselle ja yrityksessä työskentelevälle yksilölle. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että erityisesti asiantuntijatyöhön nojaavassa yrityksessä usein yrityksen avaintekijänä onkin asiantuntijatyö ja laadukkuus. Yrityksen avaintekijöitä on kyettävä mittaamaan oikein. Onnistuessaan tässä, yritys kykenee aikaisempaa paremmin näkemään kehittämistä tarvitsevat osa-alueet sekä myös ne osa-alueet, jotka jo toimivat yrityksen kannalta optimaalisesti. Tämä tieto auttaa yritystä pääsemään parempiin tuloksiin tulevaisuudessa sekä myös suuntaamaan resurssinssa entistä paremmin. Yksilön kannalta työn oikeanlainen mittaus kannustaa sekä kehittää työntekijää. Jotta yrityksen työntekijät saadaan toimimaan yrityksen kannalta optimaalisella tavalla siten, että työntekijä kokee työnsä kannustavana sekä kehittäväenä, tulee erityisesti huomioida luovaa asiantuntijatyötä tekevät henkilöt, joille yrityksen kannalta tärkein tieto ei aina vastaa yksilön kannalta tärkeintä tietoa. Kun asiantuntija tietää, mitä häneltä odotetaan, tehostuu hänen työnsä. Tällöin asiantuntijasta saadaan myös enemmän irti yrityksen kannalta.

Tutkimuksessa pohdittiin mahdollisen suunniteltavan mittariston mallia. Tutkimuksessa vertailtiin sidosryhmämittaristoa, KPI-mittaristoa (Key-Performance-Indicator – mittaristo) sekä strategiamittaristoa. Näistä parhaiten asiantuntijatyön mittauksen erikoispiirteet huomioi

KPI-mittaristo yhdistettynä sidosryhmämittaristoon. Tällainen yhdistetty mittaristo antaa parhaimmat lähtökohdat erikoispiirteiden mittaukselle muun muassa ottamalla paremmin huomioon strategiasta johtamalla yrityksen kriittiset menestystekijät sekä samalla yrityksen keskeisimmät sidosryhmät. Huomioimalla yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja vertaamalla niitä yrityksen avaintekijöihin, voidaan havaita mittareiden laajastakin joukosta yrityksen menestyksen kannalta kaikista oleelliset. Molemmat mittaristot myös täydentävät toisiaan korjaamalla toistensa puutteita.

Tutkimuksessa käytettävän case-yrityksen palkitsemisjärjestelmää arvioitiin esimerkin avulla. Yritys on onnistunut sitomaan palkitsemisjärjestelmän tavoitteet liiketoimintastrategiaan. Tämä voidaan todeta vertaamalla yrityksen palkitsemisstrategiaa henkilön palkitsemisprosessin tavoitteisiin. Tutkimuksen tuloksena case-yrityksessä käytössä olevan tulospalkkausjärjestelmän arvioinnista voidaan esittää järjestelmän olevan riittämätön täyttääkseen järjestelmälle asetetut tavoitteet. Tähän tulokseen päästiin tutkimalla muun muassa järjestelmän tavoitteita ja itse järjestelmää. Lisäksi havaittiin, että vaikka tulospalkkausjärjestelmä onkin hyvin pitkälle toimiva, tarvitsee yrityksen lopullinen tulospalkkion maksamisen määräytymisprosessi vielä hiomista vastatakseen palkkiojärjestelmän tarkoitusta.

7.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan esittää, että on mahdollista suunnitella mittaristo luovan työn mittaamiseen osaksi yrityksen palkkausjärjestelmää. Tutkimuksella on myös osoitettu tällaisen mittariston tarpeellisuus. Tutkimustulosten perusteella voidaan johtopäätöksenä myös esittää, että vertailun ja arvioinnin perusteella parhaiten luovan asiantuntijatyön mittaamiseen soveltuva mittaristo malli on yhdistetty malli KPI-mittaristosta sekä sidosryhmämittaristosta. Tutkimuksessa kyettiin soveltamaan Intellectual Capital Management – teorioiden pohjalta tietoa, josta saatiin lisäarvoa tutkimukseen. Johtopäätöksenä esitetään myös, että luovaa asiantuntijatyötä tekevän henkilön palkkausta ei tule kokonaisuudessaan määritellä mittariston tuloksien kautta, vaan mittaristo voi toimia ainoastaan osana henkilön palkkauksen perustaa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan lisäksi esittää, että tutkimuksessa arvioitu case-yrityksen palkkiojärjestelmä on hyvin pitkälle toimiva. Kehittämällä tätä järjestelmää edelleen, voidaan palkkiojärjestelmästä saada

hyvinkin toimiva asiantuntijatyön mittariston esimerkki.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tällä tutkimuksella on selvitetty teoreettista mahdollisuutta laatia luovan asiantuntijatyön mittaristo osaksi henkilöstön palkkausjärjestelmää. Mahdollisena jatkotutkimuksena voidaan tutkia, kuinka mittariston laadinta käytännössä tapahtuu. Lisäksi tutkimus antaa teoreettista pohjaa mahdollisen mittariston rakentamiselle. Case-yrityksen osalta jatkotutkimus kannattaa keskittää nykyisen järjestelmän parantamiseen erityisesti lopullisen palkkion määräytymisen kohdalla.

Lähteet

Alastair Rylatt Yrittäjä 2003 Nro 5, s. 13-16

Edvinsson L. "Developing Intellectual Capital at Skandia" Long Range Planning 1997 Vol. 30, no 3, p. 266-373, 1997

Edvinsson L., Malone M.S. "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower" HarperBusiness, New York 1997

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K., Ylikorkala A., "Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä" 2005, WS Bookwell Oy, ISBN 951-0-28996-5

Hannula M., Leinonen M., Lönnqvist A., Miettinen A., Mettänen P., Okkonen J., Pirttimäki V. "Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaaminen" 2002 Tampereen Teknillinen Korkeakoulu/ Tuotantotalouden osasto, Tampere, ISBN 952-15-0786-1

Hulkko K., Hakonen A., Hakonen N., Palva A. "Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen" 2002, WSOY, ISBN 951-0-26462-8

Ittner Christopher D., Larcker David F. "Suorituskykymittareiden vaikea valinta" Yrittäjä 2004 Nro 1, s. 45-53

Järvenpää M., Partanen V., Tuomela T-S. "Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet" 2001, Edita Oyj, Helsinki, ISBN 951-37-3412-9

Kaplan Robert S., Norton, D.P. "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review 1992, Vol 70, Iss. 1, p. 71-79

Kaplan Robert S., Norton David P., "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review 2004 FEB, VOL 82:2, p. 52-63

Kasanen Eero, Lukka Kari, Siitonen Ari "The Constructive Approach in Management Accounting Research" **Journal of Management Accounting Research** 1993 Fall, VOL 5, p. 243-264

Kokko Liisa "Aineettoman varallisuuden mittarit yritysten menestymisen arvioimisessa" **Yritystalous** 2001 Nro 5, s. 22-24

Kuusivaara Tapani "Osaamisen mittaaminen" **Yritystalous** 2002 Nro 6, s. 11-13

Laitinen, E. K. **"Yritystoiminnan uudet mittarit"** 1998, Kauppakaari Oyj, Helsinki, ISBN 952-14-0050-1

Lauslahti Sanna, Alhola Kari "Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä" **Tilisanomat** 2003 Nro 3, s. 50-57

Lawton Robin "Tasapainotetun mittariston tasapainottaminen" **Yritystalous** 2002 Nro 4, s. 25-30

Lukka Kari, Tuomela Tero-Seppo "Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote" **Yritystalous** 1998 Nro 4, s. 23-29

Lönnqvist A., Mettänen P. **"Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä"** 2003, Edita Publishing Oy, Helsinki, ISBN 951-37-3960-0

Lönnqvist A. **"Practical Difficulties in Managerial Measurement of Intangible Assets"** Tampere University of Technology, Presentation Paper January 2004 (25th McMaster World Congress/ Management of Intellectual Capital)

Malmi Teemu "Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat" **Tilisanomat** 2002 Nro 2, s. 14-18

Malmi T., Peltola J., Toivanen J. **"Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti"** 2003, Talentum, Helsinki, ISBN 952-14-0150-8

Mouritsen J., Johansen M., Bukh N., Thorsgaard Larsen H. **"Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard"** A Working Paper 2004

Mouritsen Jan, Nikolaj Per, Bernard Marr "Reporting on Intellectual Capital: why, what and how?" **Measuring Business Excellence** 2004 VOL 8, Iss. 1, p. 46-54, Bradford

Rantamäki T., Kauhanen J., Kolari A. **"Onnistu palkitsemisessa"** WSOYpro, Helsinki 2006, ISBN951-0-31944-9

Roos G. and Roos J. "Measuring your Company's Intellectual Performance" **Long Range Planning** (Special Issue on Intellectual Capital) Vol. 30, No. 3, 1997, p. 413-426

Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola Carlo, Edvinsson Leif **"Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape"** 1997, Macmillan Press LTD, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London, ISBN 0-333-69479-1

Simons R. **"Levers of Controls How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal"** 1999, Harvard Business School Press, Boston M.A., ISBN 0-87584-559-2

Sveiby K.-E. **"The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets"**, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Fransisco, 1997

Thorbjortnsen Stefan, Mouritsen Jan "Accounting for the Employee in the Intellectual Capital Statement" **Journal of Intellectual Capital** 2003 VOL 4:4, p. 559-575, MCB UP Limited 1469-1930

Toivanen Jouko **"Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa"** 2001, Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Digipaino. ISBN 951-764-571-6

Tuomela Tero-Seppo **"Customer Focus and Strategic Control, A Constructive Case Study of Developing a Strategic Performance Measurement System at FinABB"** 2002,

Turku, Turku School of Economics and Business Administration, Kirjapaino Grafia Oy,
ISBN 951-564-014-8

Vartiainen Matti, Kauhanen Juhani **"Palkitseminen globaalissa Suomessa"** 2005, WSOY,
ISBN 951-0-30278-3

Vartiainen Matti (toim.) **"Palkitsemisen perusteet kehittyvässä organisaatiossa"** 1997,
Libella Painopalvelu Oy, ISBN 951-22-3522-6

Liitteet

Liite 1: Käsitteitä

Aineeton pääoma:

(*Myös älyllinen pääoma, tietopääoma, näkymättömät voimavarat*) Aineeton pääoma koostuu kolmesta osa-alueesta: ”Inhimilliseen pääomaan” sisältyvät työntekijöiden taidot, tiedot, koulutus, kokemus, ongelmanratkaisukyky ja luovuus. Muut osa-alueet ovat ”suhdepääoma” sekä ”rakennepääoma”. Aineettoman pääoman osa-alueet sekä toiminnot, joita tehdään niiden arvon lisäämiseksi, käytön tehostamiseksi tai niiden hankkimiseksi. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 14)

Data Warehouse:

Yrityksen tietojen yleinen ja yksi tärkeimmistä säilytyspaikoista on Data Warehouse eli tietovarasto. Data Warehouse palvelee siten koko yrityksen tietotarpeita. Yleensä Data Warehousen sisältämät tiedot ovat saatavilla niin yrityksen sisäisten kuin ulkoistenkin järjestelmien kautta. Jotta Data Warehouse olisi tehokas ja ettei käytettävyys kärsisi, järjestelmän on pystyttävä käsittelemään suuria tietomääriä ja mahdollistettava tehokas raportointi.

Menestystekijä:

Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä asioita (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 14).

Kriittinen menestystekijä:

Kriittiseksi menestystekijäksi kutsutaan liiketoiminnan avainalueita, joilla erityisesti on saavutettava korkea suoritustaso, jos organisaatio haluaa menestyä (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 14). Tai Roos et al:n (1997, 65) mukaan: Key success factors (KSFs) indicate, as their name implies, the vital criteria that the particular strategy must meet in order to succeed.

Aineettomat menestystekijät:

Aineeton menestystekijä voi tarkoittaa sekä aineettoman pääoman osa-alueita että toimintoja aineettoman pääoman osa-alueiden lisäämiseksi, käytön tehostamiseksi tai hankkimiseksi. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 96)

Mittari:

Tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskkyä. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 14) Yhtä menestystekijää voidaan mitata erilaisilla mittareilla, jotka ovat kompromisseja erilaisten ominaisuuksien väliltä (Hannula et al 2002, 39). Laitisen mukaan (1998, 120 -132) mittareiden valinnassa tulee keskittyä viiteen ominaisuuteen: relevanttiuteen, edullisuuteen, validiteettiin, reliabiliteettiin ja uskottavuuteen (Hannula et al 2002, 39).

Taloudellinen mittari:

Rahamääräisiä tunnuslukuja sisältävät mittarit. (Katso esim. Laitinen 1998, 42-48) Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon. Niiden avulla organisaatio voidaan ohjata kohti liiketaloudellisia tavoitteitaan ja valvoa tavoitteiden toteuttamista. Taloudelliset mittarit ovat usein yleisesti hyväksyttyjä, ja ne saadaan melko helposti esimerkiksi organisaation tilinpäätöstiedoista joko suoraan tai laskemalla. Esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat liikevaihto ja käyttökate. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 31)

Ei-taloudellinen mittari:

Nämä mittarit on tarkoitettu mm. toiminnan täsmällisyyden ja laadun arviointiin. Ei-taloudellisten mittareiden avulla seurataan esimerkiksi sellaisia panoksia, prosesseja tai prosessien tuotoksia, jotka eivät ole rahamittaisia. Näillä mittareilla mahdollistetaan operatiivisen suorituskkyyn mittaaminen ja sen yhdistäminen perinteiseen taloudelliseen suorituskkyyn. (Hannula et al 2002, 35) Lönnqvist ja Mettänen (2003, 32) mukaan ei-taloudelliset mittarit ovat organisaation toiminnan eri osa-alueiden mittareita, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Tällaisia mittareita on heidän mukaansa esimerkiksi toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyysmittari.

Mittaristo:

Kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 15).

Tasapainoitettu mittaristo:

(Balanced Scorecard/ BSC) Johdon päätöksenteon väline, jonka tarkoitus on palvella kehyksenä strategian ja operatiivisten suorituskkyiden yhdistämiseksi. Käytännössä se on

integroitu raportti, josta tavallisesti ilmenevät organisaation tärkeimmät suoritusalueet. Menetelmänä se mittaa rahoituksen, prosessien, asiakkaitten ja työntekijöitten kehityksen hallinnan suorituksia. (Lawton 2002 Kaplanin ja Nortonin mukaan)

Luova työ:

Työ, josta suoriutuminen parhaalla mahdollisella tavalla vaatii erityisesti henkisen pääoman hyväksikäyttöä. Tällaista työtä ovat mm. media-alalla eri osa-alueet (esimerkiksi toimittajan, graafikon sekä kuvaajan toimet) ja mainos-alalla (esimerkiksi AD tai ”planner”)

Luovan työn organisaatio:

Organisaatio, jonka toiminnasta pääosa on luovaa työtä (katso edellä)

Asiantuntijaorganisaatio:

Organisaatio, jossa pääosa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, kuten suunnittelua ja konsultointia. (= *tietointensiivinen organisaatio*) (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 14)

Visio:

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Visio tulisi olla realistinen. Realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen. Toisin sanoen, vision tulisi kuvata tilaa, johon halutaan mutta johon nykyinen ei yllätä. (Malmi et al 2003, 60)

Liite 2: Esimerkki palkitsemisstrategiasta

Esimerkki on Hulkko et al (2002, 145-146) luoma. Yrityksemme toiminta ja menestyminen perustuvat tuotannon kilpailukyvyyn jatkuvaan ylläpitoon. Tähän tarvitaan tuotekehityksen onnistumista, tuotantomenetelmien kehittymistä ja henkilöstön osaamisen kehittämistä uusia menetelmiä vastaavaksi. Siksi haluamme palkita henkilöstöämme tuotannon kehittymisestä, tuotevalikoiman kehittymisestä ja osaamisesta.

Palkitsemisrakenne työntekijöiden osalta:

- Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen osaamisen arviointiin perustuvasta palkanosasta. Sen tarkoituksena on palkita työssä kehittymisestä toisaalta vaativampiin tehtäviin siirtymisen myötä ja toisaalta laaja-alaisen ja erikoistuneen osaamisen hankkimisesta.
- Muuttuva palkanosa, tulospalkkio, perustuu tuotannon tunnuslukujen kehittymiseen ja tuotantomenetelmien kehitysprojektin onnistumiseen. Sillä halutaan kannustaa paitsi tuotannon sujuvuuteen myös tuotantomenetelmien kehittämiseen.
- Henkilöstöeduilla halutaan huolehtia henkilöstön viihtyvyydestä työssä. Tämän vuoksi halutaan tarjota yksilöllisiä etuja kullekin elämäntilanteen mukaan.
- Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat avainasemassa tarvittavan osaamisen kehittämisessä. Erityisesti panostetaan monien tehtävien osaamiseen järjestämällä mahdollisuuksia opettelujaksoihin. Koko tuotantoprosessin parempaa hallintaa tavoitellaan prosessikursseilla, joita järjestetään kahdesti vuodessa.

Palkitsemisrakenne toimihenkilöiden osalta:

- Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen osaamiseen perustuvista palkanosista. Sen tarkoituksena on palkita tehtävissä kehittymisestä ja vastuun ottamisesta.
- Muuttuva palkanosa, tulospalkkio, perustuu yrityksen menestymiseen, osaston menestymiseen, tuotannon sujuvuuteen ja tuotantomenetelmien kehitysprojektin onnistumiseen. Sillä halutaan kannustaa koko yrityksen kannalta oleelliseen kehittymiseen kuten tuotantomenetelmän uudistamiseen ja oman osaston tavoitteiden toteutumiseen.
- Henkilöstöeduilla halutaan huolehtia henkilöstön viihtyvyydestä työssä. Tämän vuoksi halutaan tarjota yksilöllisiä etuja kullekin elämäntilanteen mukaan.
- Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sisältävät yksilöllisen kehityssuunnitelman ja

laajan valikoiman koulutuksia talon sisällä tai ulkopuolella. Kehittymismahdollisuuksia tuetaan myös mentoritoiminnalla.

Liite 3: Palautelomake / case-yrittäjä

Receiver of the feedback: Palauteleen saaja vastaa siitä, että lomake tulee täytettyksi	Evaluator: Palauteleen antaja vastaa palauteen antamisesta. Rooli EL <input type="checkbox"/> / Team Manager <input type="checkbox"/>
Feedback receiver's role in the assignment: Team Manager <input type="checkbox"/> Team Member <input type="checkbox"/>	Assignment / Client / Line of business: _____ / _____
Responsibilities in the assignment: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> _____ Time used _____ and budgeted _____ </div>	

The points to be evaluated:	Objective (in the project or personal objective)	Self-evaluation	Assessment *	Evaluator's comments	Assessment t*
Customer perspective: Handling the customer situations Customer happiness Communication with clients (e.g. responding to queries, customer visits, calls vs e-mails)			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	Strengths: Areas for improvement: _____	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Assignment effectiveness criteria: Dead line / schedule management Budget management (resources and scheduling) Executing the assignment Sensibility of team structure Planning the assignment and efficient methods Realistic team structure			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	Strengths: Areas for improvement: _____	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Quality of the work performed: Following the principles Substantive skills and precision Necessary special skills (e.g. IFRS and knowledge of customers line of business) Documenting and Reporting Identification of materiality Using of MyClient			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	Strengths: Areas for improvement: _____	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Information flow: Activity in finding information			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	Strengths:	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>

Activity in transmitting information to the team members and to the client				3 4	Areas for improvement:	3 4
Coaching and review: Activity in coaching younger team members Activity and effectiveness in reviewing others' work Giving feedback				1 2 3 4	Strenghts: Areas for improvement:	1 2 3 4
Activity in selling: Recognizing selling opportunity and being active in selling services Examples of an active selling or realized additional sale				1 2 3 4	Strenghts: Areas for improvement:	1 2 3 4
Other: Working with the team Improving Process or working method Commitment to finalize the assignment				1 2 3 4	Strenghts: Areas for improvement:	1 2 3 4
Total evaluation:						

Date of self-evaluation:	Palautteen saajan allekirjoitus	Date of evaluation:	Palautteen antajan allekirjoitus	Evaluation conversation held <input type="checkbox"/> date:
--------------------------	---------------------------------	---------------------	----------------------------------	---

1 = remarkably better than expected
 2 = better than expected
 3 = as expected
 4 = below expectations

Liite 4: Tavoitepalkkiolomake/ Tulokortti Case-yrittäys

[illegible]

		100					Paras		Yhteensä	
Mittari		Pisteet	Min	Mahdollinen	Tulos	Pisteet			Mittausasto	Lisätietoja
1	C	Positiivisen asiakaspalautteen määrä (tiimi)	35	45 %	80 %	90 %	35,0		Tiimi	
2	F	Aktiivisuusaste suunnitelman mukaisilla painoarvoilla	15	70 %	80 %	75 %	7,5		Yksilö	0-100%
3	P	osallistuminen suunniteltuihin koulutuksiin	10	60 %	90 %	80 %	6,7		Yksilö	0-100%
4	F	CIR-pisteet	0	5	1	3,00	0,0			0-100
5	*	Toimeksiantokohtainen palaute	10	3	1,5	2,25	7,5		Yksilö	4-1
6		Client service planien lukumäärä (kuinka monta) (pienasiakkaat)	30	70 %	100 %	87 %	20,0			
		Arvojenmukainen toiminta (1= Toimii arvojen mukaisesti, 0= Toiminnassa huomattavia puutteita)					1,00			

Palkkion laskenta

Ansaitut pisteet

Tulossidonnainen sadan pisteen arvo
(max. 2 kuukauden kokonaispalkka)

Kuukausipalkka luontoisetuineen

Läsnaölökuukaudet

Palkkio

76,7

Tämä luku ei ole tiedossa henkilön arvosanaa laskettaessa. Luvusta päättää bonuksista päättävä johtoryhmän elin yrityksen tilikauden päätyttyä.

3520

12

